



Atlantic Pilotage  
Authority



Administration de Pilotage  
de l'Atlantique

## Résumé du plan directeur (2023-2027)



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



## Résumé administratif

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (l'Administration) 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 rebondi après le déclin provoqué par le nouveau coronavirus (ou « COVID-19 ») et les croisières ont repris en force dans la région. Il n'y a pas eu et ne devrait pas y avoir d'interruptions imputables à l'Administration dans la chaîne d'approvisionnement. L'Administration est en train d'investir dans le renouvellement de la flotte et les nouvelles technologies, et elle a entrepris de réduire son empreinte carbone. Les investissements dans les services de pilotage et le remplacement des immobilisations sont possibles avec le soutien de l'industrie et des parties prenantes, les talents exceptionnels des employés et une robuste position financière.

## Principaux objectifs

Le plan directeur (2023–2027) est le résultat du processus de planification stratégique de l'Administration, qui incluait une mise à jour de nos priorités stratégiques. L'Administration a fixé quatre priorités pour l'aider à remplir son mandat, qui consiste à établir, exploiter, maintenir et gérer, selon les impératifs de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique. Ces priorités sont les suivantes :

**Excellence opérationnelle** – Excellence, efficacité et durabilité opérationnelles en mettant la priorité et l'accent sur la protection des personnes, des biens et de l'environnement.

**Préparation pour l'avenir** – Préparation organisationnelle pour la transformation et le développement de l'industrie, en mettant un accent particulier sur l'innovation, la technologie, l'intendance environnementale et les nouvelles compétences.

**Culture au travail** – Culture positive au travail qui atteint les objectifs commerciaux et accorde la priorité à l'apprentissage, à la santé et la sécurité psychologiques, à la confiance, à la diversité et l'inclusion, à l'engagement et aux contacts.

**Santé mentale et bien-être** - Leadership au niveau de la santé mentale et du bien-être global grâce à un soutien au travail, à l'accès, à l'éducation, à une diminution des stigmates, et à un soutien pour la gestion du stress et le bien-être émotif.

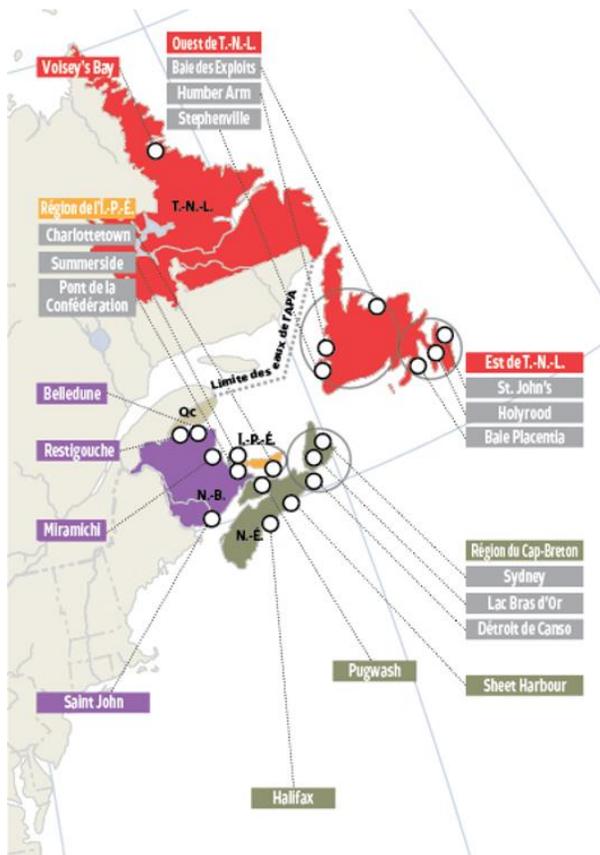
## **Principaux projets d'immobilisations et financement connexe**

Dans le cadre de ce plan, l'Administration s'attache à mettre à niveau sa flotte de bateaux-pilotes en faisant l'acquisition de nouveaux actifs. Le présent plan inclut un budget d'immobilisations qui implique des investissements dans des bateaux-pilotes, quais et structures, et des unités portatives de pilotage. Un contrat pour la construction de deux bateaux-pilotes de 19 mètres a été attribué, et la production a débuté, en 2022, les deux navires devant être livrés au milieu de 2024. L'Administration a utilisé 6 000 000 \$ sur les 8 000 000 \$ approuvés pour ce projet et elle pourrait dépenser les 2 000 000 \$ restants en 2023, au besoin. L'Administration sollicite aussi l'autorisation de maintenir une marge de crédit approuvée de 7 500 000 \$ et d'investir les fonds excédentaires.

# Table des matières

## Résumé administratif

I) Aperçu	1
II) Environnement opérationnel	4
III Objectifs, priorités, activités, résultats et risques stratégiques	14
IV) Aperçu financier	23
Annexes	28
1. Orientation ministérielle	29
2. Structure de gouvernance de l'entreprise	32
3. Résultats planifiés	39
4. Attestation du chef des Affaires financières	43
5. Analyse des droits	44
6. États financiers et budgets	47
7. Plan d'emprunt	63
8. Gestion du risque	66
9. Conformité aux exigences des lois et politiques	74
10. Priorités et orientation du gouvernement	77



## I) Aperçu

### Historique

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

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

L'Administration fournit des pilotes brevetés aux navires qui entrent dans les ports du Canada atlantique, ou surveille les navires qui se déplacent avec un capitaine 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 avait 20 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 de la navigation, 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 **de confiance pour ce qui est** des services de pilotage **maritime et connexes**.

## Valeurs

**Inclusion** : Nous reconnaissons que les contacts sont un besoin humain fondamental et que la diversité au sein des équipes nous rend plus forts.

**Confiance** : Nous reconnaissons que nous travaillons dans une industrie qui comporte de grands risques où personne ne réussit seul.

**Respect** : Nous savons que les paroles et les actes comptent, tout comme l'absence de paroles et d'actes.

**Intégrité** : Nous reconnaissons que notre travail exige de prendre des décisions raisonnables et fiables dans les situations de grand stress.

**Apprentissage** : Nous croyons que le lieu de travail tient une place importante pour aider les employés à s'épanouir, se perfectionner et se tenir à jour.

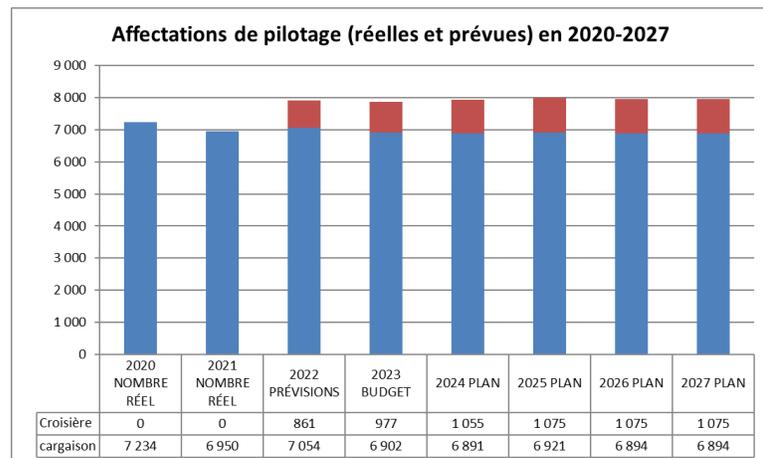
## Principes directeurs

- **Sécurité et protection** : Nous reconnaissons que la protection des personnes, des biens et des actifs est la pierre angulaire de l'Administration. La sécurité professionnelle et maritime continuera de primer sur tous les intérêts concurrentiels. Pour ce faire, nous allons :
  - Coopérer, communiquer et collaborer sur une base quotidienne les uns avec les autres et avec nos clients de façon à tenir cette promesse et cet engagement.

- Maintenir notre force historique consistant à reconnaître le risque et appliquer cette capacité à de nouveaux développements dans nos activités et notre industrie.
  - Continuer à nous intéresser aux situations et aux points de vue, et résister aux hypothèses et au blâme même sous le stress.
- **Environnement** : Nous nous efforçons de protéger l’environnement naturel dans les communautés que nous desservons et sommes déterminés à prendre part à la transformation de l’industrie maritime pour avoir une plus grande intendance environnementale.
  - **Durabilité financière** : Nous avons pour mandat de rester autosuffisants et allons équilibrer les coûts et les droits de pilotage des clients d’une manière équitable et en tenant compte des forces du marché.
  - **Relations** : Nous ne réussirons à accomplir notre mission et notre vision que si nous forgeons et cultivons des relations positives en interne les uns avec les autres et à l’extérieur avec nos clients, nos partenaires et les parties prenantes de la communauté.
  - **Imputabilité** : Nous assumons la responsabilité du travail que nous accomplissons, et les normes commerciales et opérationnelles élevées que nous maintenons.
  - **Excellence du service** : Nous nous efforçons de viser l’excellence et l’efficacité dans tous les secteurs de nos activités. Nous reconnaissons le rôle que nous jouons en faisant la promotion des priorités économiques, sociales et environnementales du gouvernement fédéral, et prenons des décisions pour soutenir ces politiques.
  - **Innovation et technologie** : Nous reconnaissons la nature évolutive de notre industrie, ainsi que les changements technologiques et sociaux, et nous innovons pour rester flexibles et prêts pour l’avenir.

## Tendances du trafic piloté

Le graphique ci-dessous illustre les affectations effectuées en 2020 et 2021, et les prévisions pour 2022-2027. 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. 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 nombre total d'affectations pour 2023 devrait augmenter par rapport à l'année précédente grâce à la progression des croisières. L'activité pour 2023 est estimée à 7 879 affectations. L'activité dans les ports desservis par l'Administration peut varier considérablement en raison de facteurs qui sont indépendants de sa volonté.

Le trafic piloté a diminué dans la région en raison des navires qui se déplacent avec des capitaines certifiés. Il s'agit de capitaines qui ont passé un examen de certification leur permettant de piloter leurs propres navires sans recourir aux services d'un pilote de l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Il y a eu 2 245 mouvements effectués par des capitaines certifiés en 2020, un nombre qui est descendu à 1 544 mouvements en 2021 étant donné que tout le trafic a diminué en raison de la pandémie. Le nombre de capitaines certifiés et de mouvements associés devrait augmenter pendant la période de planification.

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** : La demande pour les services de l'Administration subit 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, qui a été vigoureux alors que le monde se remet de la COVID-19 et doit composer avec la guerre en Ukraine. La raffinerie de Come-by-Chance passe au raffinage des déchets et va produire du trafic d'ici la fin de 2022. Le trafic de pétroliers a été vigoureux dans d'autres installations desservies par l'Administration dans la baie Placentia (T.-N.-L.), dans le détroit de Canso (N.-É.) et à Saint John (N.-B.), tandis que les cours du pétrole ont été élevés en 2022.



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 trafic de vraquiers dans le détroit de Canso a été vigoureux en raison d'une augmentation de la demande pour des agrégats.

- 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. La récession ou une forte baisse du pouvoir d'achat des consommateurs aurait un impact sur le trafic maritime dans ce secteur.
- 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-et-Labrador s'est absentée de la station pour l'année et reviendra en 2023, tandis que d'autres travaux d'entretien en haute mer effectués en 2022 vont se répercuter sur le trafic dans la baie Placentia. La raffinerie pétrolière de Come By Chance dans la baie Placentia a arrêté ses opérations en 2020, mais elle a été achetée et se met au raffinage d'huile usée. Les décisions commerciales de ce genre se répercutent sur les rentrées de l'Administration et peuvent être prises sans grand préavis.
  - **Déclins dus à la COVID-19** : La pandémie mondiale a eu d'importantes répercussions sur les niveaux de trafic et les revenus connexes de l'Administration, l'annulation de la saison des croisières pendant deux saisons d'affilée ayant été la plus sérieuse. 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. Ce trafic, qui est revenu en 2022, devrait amener 861 affectations cette année et davantage encore en 2023 et par la suite.
  - **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 a posé des défis à l'Administration dont les opérations sont en train d'être ajustées pour refléter les changements de rôles et de responsabilités, mais dont les services continuent d'être fournis en vertu de la nouvelle *Loi*.
    - **Pouvoir de délivrer des permis** : Le transfert des fonctions réglementaires à Transports Canada s'est répercuté sur l'efficacité et l'efficacité du service fourni par l'Administration, car l'avancement des brevets et des certificats a ralenti.
    - **Méthode d'établissement des droits** : Les amendements ont créé des occasions en termes de développement commercial et d'établissement des droits, qui permettent à l'Administration d'être beaucoup plus réactive aux changements de facteurs économiques et commerciaux. Cela a été plus facile d'être financièrement autonome et d'établir des droits qui sont justes et raisonnables.

- **Désignation d'une zone de pilotage obligatoire** : Le ministre des Transports a signé un arrêté d'urgence qui est entré en vigueur le 9 juin 2022 et a désigné Belledune (N.-B.) et Sheet Harbour (N.-É.) comme des ports de pilotage obligatoire desservis par l'Administration. Cette ordonnance a aussi été étendue à la zone de pilotage obligatoire de la baie Placentia (N.-É.) afin d'inclure le port d'Argentia. L'Administration a réagi promptement afin que des services puissent être fournis avec un impact minime pour les autres usagers. Un autre arrêté d'urgence, signé le 18 octobre 2022, a désigné Summerside (Î.-P.-É.) comme étant la 20<sup>e</sup> zone de pilotage obligatoire pour l'Administration de pilotage de l'Atlantique. L'Administration a réagi rapidement pour s'assurer que des services pourraient être fournis dans toutes ces zones avec des répercussions minimales pour les autres usagers.
- **Changements climatiques** : Étant donné les tendances climatiques, 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.
- **Virage vers une économie carboneutre** : Étant donné que les changements climatiques focalisent l'attention des Canadiens, 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. De nombreux projets sont à présent à l'étude, surtout dans les domaines de la production d'énergie éolienne et d'hydrogène. À mesure que ces projets se développeront, l'augmentation du transport maritime qui y est relié se répercutera sur les services de pilotage.
- **Cybersécurité** : Les menaces aux infrastructures TI augmentent et la cybersécurité est une préoccupation grandissante. À 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

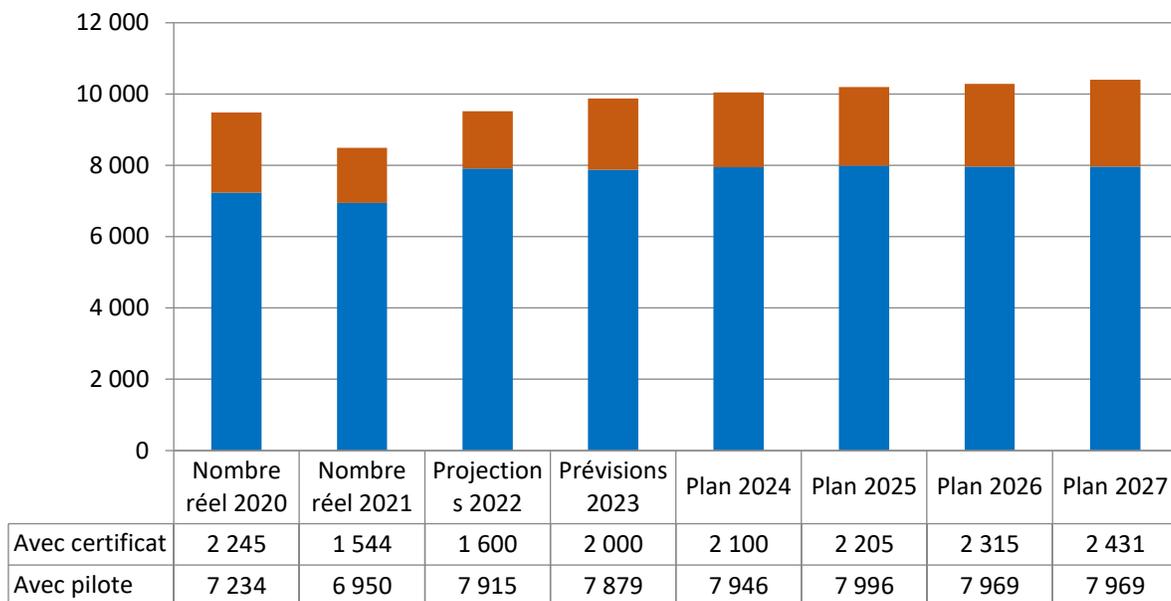
nouvelles technologies, et il y a beaucoup d'outils en cours de développement pour aider à la navigation. L'Administration doit se tenir à jour avec ces changements technologiques et adopter ceux qui avantageront le pilotage portuaire qu'elle effectue.

- **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 avait élaboré une politique pour examiner le rendement des capitaines brevetés au moment du renouvellement de leur contrat, laquelle avait été acceptée par l'industrie. Étant donné que l'Administration n'est plus responsable de ces renouvellements, elle va collaborer avec Transports Canada pour que les risques soient atténués dans son nouveau programme national de certification en pilotage. Entre 1 500 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.

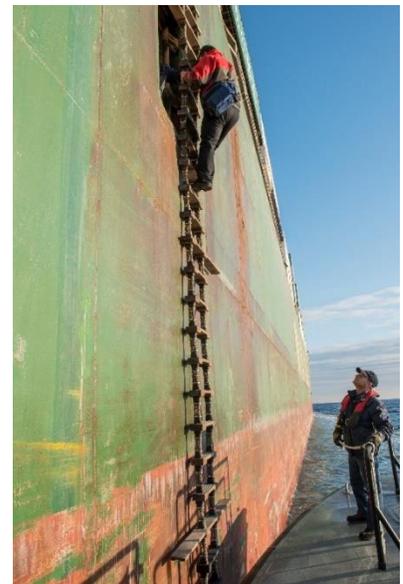
## Mouvements de navires (réels et planifiés) 2020 - 2027



- **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 4 640 000 \$ en droits de pilotage perdus en 2022. 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 travail et 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 ne peuvent pas effectuer des affectations en dehors des zones pour lesquelles ils sont brevetés, ce qui complique encore plus la couverture des fluctuations d'affectations. Pour atteindre la cible de pilotes et la maintenir au gré des départs à la retraite planifiés, l'Administration doit ajouter continuellement des pilotes et les former du niveau d'apprenti à celui du brevet de classe A illimitée. Cela devient plus difficile de trouver des marins qualifiés au Canada, car il y a moins de Canadiens qui choisissent de faire carrière dans cette industrie. L'augmentation de la technologie sur les navires, qui les a rendus plus maniables, a aussi diminué les habiletés des capitaines actuels à les manœuvrer dans la pratique et a augmenté le temps nécessaire pour former de nouveaux pilotes, car ils arrivent sans avoir le même niveau de compétence ou d'expérience que leurs prédécesseurs. La pandémie n'a pas entraîné une augmentation des départs à la retraite ni eu un impact négatif sur le recrutement.



## 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 cible un effectif stable de 52 pilotes salariés et 14 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.

La pandémie n'a pas entraîné une augmentation des départs à la retraite ni eu de répercussions négatives sur le recrutement, mais les congés de maladie et le stress mental supplémentaires ont épuisé les effectifs. Même si le recrutement de l'Administration accuse du retard, des pilotes à temps partiel ont été ajoutés pour la saison 2022 très occupée et la direction collabore avec les employés pour couvrir les exigences du trafic. Aucune interruption de service n'est prévue.

- **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 expire le 31 décembre 2024, tandis que les matelots de pont sont représentés par l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). La convention collective des matelots de pont expire le 31 décembre 2022 et les négociations vont commencer avant la fin de l'année.

Le recrutement des équipages des navires peut poser des défis, mais l'Administration a un bassin occasionnel de capitaines de vedettes et de matelots de pont supplémentaires. De nouveaux programmes ont été établis pour préparer les employés occasionnels à devenir des capitaines de navires. Ces programmes permettent une couverture et une rétention plus grandes.

- **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. Les répartiteurs sont couverts par la même convention collective que les matelots de pont, laquelle expire le 31 décembre 2022.

Le poste de répartiteur exige, lui aussi des compétences et des capacités spécifiques. Un bassin occasionnel est aussi utilisé pour assurer une couverture, mais ce modèle, dans cet environnement de travail, pose plus de défis et devient moins efficace.

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

Fonction	Nombre réel 2019	Nombre réel 2020	Nombre réel 2021	Projections 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 20256	Plan 2027
<b>Administration</b>									
Dirigeants	3	2	3	4	4	4	4	4	4
Gestionnaires	2	3	4	3	3	3	3	3	3
Soutien	5	5	4	5	5	5	5	5	5
<b>Total administration</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Opérations</b>									
Pilotes	50	51	49	49	50	52	53	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
<b>Total opérations</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
<b>Total employés</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>89</b>	<b>89</b>
Pilotes entrepreneurs	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

- **Vieillessement 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, et l'Administration souhaite réduire sa production de carbone. Une flotte vieillissante ou insuffisante affecte la capacité de l'Administration à fournir un service sécuritaire, efficace et efficace, en plus d'être moins respectueuse de l'environnement. Ces plateformes plus âgées risquent de ne pas être suffisamment robustes pour les conditions ou opérationnelles lorsqu'il le faut, 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. Un gestionnaire, Qualité, santé et sécurité, et environnement a été ajouté afin que l'attention se porte davantage sur cette région. Le fait d'avoir 20 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 la pandémie, qui a réduit les revenus en 2020 et 2021. 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 ont permis à l'Administration de s'acquitter de sa dette et de terminer chaque 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 99,97 % en 2021 (99,92 % en 2020) et il n'y a pas eu d'incidents ayant causé des blessures ou des dommages environnementaux. Le pourcentage d'affectations assurées sans retard imputable à l'Administration a été de 99,20 % (99,20 % en 2020). L'Administration 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, 96 % (100 % en 2021) de ses utilisateurs participants se sont déclarés satisfaits de son engagement à l'égard de la sécurité et 85 % (92 % en 2021), de son efficacité.
- **Harmonisation avec les priorités gouvernementales** : Les activités de l'Administration soutiennent toutes les priorités économiques, environnementales et sociales 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 contre les dommages et sans provoquer d'interruption dans la chaîne d'approvisionnement.

En 2022, l'Administration a poursuivi ses efforts pour établir des politiques et des programmes qui soutiennent activement les obligations et les résultats de l'analyse basée sur les genres. Elle maintient son engagement à promouvoir un lieu de travail sain et à soutenir la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail. L'écologisation des opérations est un objectif que l'Administration s'est fixé pour son programme de remplacement des bateaux-pilotes et d'autres initiatives.

Le pilotage joue un rôle essentiel pour qu'il n'y ait pas de désastres environnementaux causés par des navires dans les eaux canadiennes. Le travail accompli par l'Administration profite aux

Canadiens en protégeant les écosystèmes marins, assurer une industrie de la pêche durable et une industrie touristique florissante, en plus de préserver les infrastructures locales.

### **Conformité aux directives ministérielles**

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

### **Examen spécial en 2016**

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

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

## **III Objectifs, priorités, 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 celles du printemps de 2022 au cours desquelles la mission, la vision, les valeurs et les principes directeurs ont été mis à jour. Quatre priorités stratégiques ont été établies à cette occasion pour remplacer les objectifs d'entreprise fixés préalablement. Ces priorités stratégiques ont été établies pour une période de cinq ans et seront revues à la fin de 2027.

### **1) Excellence opérationnelle**

**Excellence, efficacité et durabilité opérationnelles, la priorité et l'accent étant mis sur la protection des personnes, des biens et de l'environnement.**

Le résultat essentiel que l'Administration s'efforce d'obtenir dans ce domaine consiste à améliorer son dossier de sécurité exemplaire 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 aussi sécuritaire et efficace que possible.

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.
- Les impacts opérationnels sur l'environnement seront mesurés et réduits.
- Les droits pour les services doivent être appropriés. Les niveaux des taux doivent être équitables et raisonnables pour les utilisateurs, tout en permettant d'avoir une autonomie financière. Cela inclut la capacité d'accumuler une réserve et des économies ciblées pour financer les investissements et passifs futurs, et survivre à des baisses d'activité imprévues.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent en 2023 sur les aspects suivants :

- **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 2023 :
  - Les quais flottants seront inspectés, réparés et éventuellement remplacés au besoin dans plusieurs endroits. (Objectif à court terme - continu)
  - Les options pour le bureau des pilotes et le quartier des équipages à Saint John (N.-B.) seront évalués pour déterminer la solution idéale et un nouvel endroit sera loué ou acquis en 2023. (Objectif à court terme - continu)
- **Évaluation des pilotes et des détenteurs de certificats**
  - **Pilotes brevetés** : 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. (Objectif à court terme - continu)
  - **Détenteurs de certificats** : Afin de traiter équitablement les détenteurs de certificats, leurs compétences seront évaluées pour s'assurer que les détenteurs de certificats les maintiennent dans l'intérêt de la sécurité. Maintenant que les pouvoirs de renouvellement des certificats ont été transférés au ministre en vertu de la nouvelle *Loi*, il sera recommandé à Transports Canada de poursuivre cette mesure dans le cadre du processus de renouvellement s'inscrivant dans son Programme national de certification. (Objectif à court terme - continu)
- **Ajustements des droits** : Les droits pour 2023 seront ajustés de façon à réaliser ce qui suit tout en étant équitable et raisonnable :
  - **Coûts de fonctionnement accrus** : L'Administration est en train d'investir dans de nouveaux navires et l'augmentation des ressources va nécessiter un ajustement des revenus dans plusieurs domaines pour couvrir ces coûts. Les pressions

inflationnaires et les salaires accrus attribués par arbitrage entraînent également une hausse des droits de pilotage. (Objectif à court et moyen terme - nouveau)

- **Occasions de percevoir des droits à l'avenir** : L'Administration va instaurer un droit de déplacement avec certificat afin de recouvrer équitablement les coûts affectés qui sont nécessaires pour mettre le service de pilotage à la disposition de tout le trafic maritime, de suivre leurs mouvements des navires avec capitaines certifiés, de participer au processus de certification et de 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. (Objectif à court terme - continu)
- **Quête de gains d'efficacité** : L'Administration va rester conforme à la norme ISO 9001 et s'orienter vers la certification ISM en 2022. Ces programmes mènent des activités habituelles en vue de trouver continuellement des améliorations. Le chef de la direction va continuer à faire partie du Comité national de pilotage dont font également partie 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. (Objectif à court terme - continu)
- **Mise en place de cyberdéfenses** : L'Administration va continuer à collaborer avec des experts locaux et le Centre canadien pour la cybersécurité afin de protéger son infrastructure, et elle va élaborer un plan quinquennal pour les technologies de l'information et les infrastructures. (Objectif à court terme - continu)
- **Réductions des émissions** : L'Administration en est aux stades initiaux d'un projet de réduction du carbone visant à saisir des occasions de promouvoir des mesures qui soutiennent la transition du Canada vers des émissions de gaz à effet de serre nettes zéro d'ici 2050, en prenant les initiatives suivantes pour 2023 :
  - **Mesure de l'empreinte** : L'Administration va faire appel aux services d'une entreprise locale pour fournir une mesure initiale de notre impact sur l'environnement et préparer un plan pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050. (Objectif à court terme - nouveau)
  - i **Recommandations immédiates** – Les points relevés lors de l'analyse qui peuvent être exécutés à court terme sans grandes conséquences financières et ne sont pas pris en compte dans ce plan seront mis à exécution. (Objectif à court terme - nouveau)
  - ii **Rapports** : L'Administration va faire preuve d'un leadership climatique en adoptant les normes du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques ou des normes plus rigoureuses et acceptables pour 2024. (Objectif à moyen terme – nouveau)

- **Conception des nouveaux navires** : Les nouveaux navires en cours de construction auront une technologie d'épuration de niveau III fixée aux moteurs et le nombre de génératrices alimentées au diesel sera réduit en les remplaçant par des accumulateurs. (Objectif à court terme - continu)
- **Innovation** : Il y a de nombreuses voies d'innovation qui deviennent possibles, car les efforts pour réduire la pollution au carbone ont entraîné une explosion des inventions. L'Administration cherche activement des occasions de réduire la consommation et les émissions de carbone :
  - i **Peinture au graphite** – Cette nouvelle peinture de coque sera mise à l'essai sur un navire dans la baie Placentia et devrait réduire la traînée du navire, ce qui se traduira par une plus grande efficacité du carburant. Si l'essai s'avère concluant, la peinture sera utilisée sur le reste de la flotte. (Objectif à court terme - nouveau)
  - ii **Électrification des navires** – Une étude sera menée pour déterminer s'il y a un avantage net à remplacer les moteurs au diesel d'un navire plus ancien par une alimentation électrique et des accumulateurs. Il y existe actuellement un nombre très limité de ports où cette technologie serait viable pour les opérations de pilotage. (Objectif à court et moyen terme – nouveau)
  - iii **Biocombustibles pour les navires** – L'Administration a convenu d'acheter des biocombustibles pour ses bateaux-pilotes s'il y a moyen de s'en procurer dans les ports d'Halifax et de Saint John. Dans les conversations avec l'industrie, le fait d'avoir une base de clients engagés était une démarche nécessaire pour que ce combustible soit éventuellement produit. (Objectif à moyen et long terme - nouveau)

## 2) Préparation en prévision de l'avenir

Préparation organisationnelle pour la transformation et le développement de l'industrie, en mettant tout particulièrement l'accent sur l'innovation, la technologie, l'intendance environnementale et les nouvelles compétences.

L'Administration va communiquer régulièrement avec les parties prenantes internes et externes pour s'assurer que des ressources sont planifiées et assurées pour les demandes futures. Cela va inclure un investissement dans le capital humain, ainsi que la mise à niveau et le remplacement des immobilisations.

Facteurs de réussite essentiels

- Le nombre approprié de pilotes entièrement formés et compétents pour chaque port ou district doit être disponible. La main-d'œuvre doit être suffisante pour fournir le service sans délai compte tenu des niveaux de trafic futurs.
- Les opérations des bateaux-pilotes, y compris le personnel, doivent être en place pour soutenir les futurs niveaux de trafic.
- Une formation sera offerte à tout le personnel pour soutenir la croissance continue et la préparation aux technologies changeantes.
- Une communication constante avec toutes les parties prenantes permettra de se préparer aux changements de l'industrie et des marchés connexes.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va mettre l'accent sur ce qui suit en 2023 :

- **Recrutement de pilotes** : Embaucher trois nouveaux apprentis-pilotes qualifiés en 2023 en prévision des départs à la retraite qui doivent avoir lieu. Le bassin de marins compétents à l'échelle du pays a diminué et cela n'a pas été évident de trouver des capitaines qualifiés qui sont intéressés par des postes à Saint John (N.-B.) à un moment où le port a dû composer avec l'annonce d'un nombre de départs à la retraite plus important que d'ordinaire. Un programme de familiarisation a été mis en place pour permettre à des marins d'autres régions de soumettre leur candidature et l'Administration lui a ajouté des mesures incitatives dans le but d'attirer davantage de personnes. (Objectif à court terme - nouveau)
  - o **Augmenter le nombre de pilotes ciblé** – Continuer le recrutement jusqu'à ce qu'il y ait 52 pilotes salariés faisant régulièrement partie des effectifs (objectif à moyen terme – nouveau) et faire passer leur nombre à 55 si les affectations continuent d'augmenter. (Objectif à long terme - nouveau)
- **Formation des pilotes** : Examiner et améliorer le 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. (Objectif à court terme - 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 a commencé en 2022 et va durer jusqu'en 2024. Ces navires, qui ont été planifiés pour un climat qui se détériore et conçus pour avoir un impact moindre sur l'environnement, devraient fournir une plateforme plus sécuritaire pour les transferts de pilotes dans des conditions plus difficiles. (Objectif à court terme - continu)
  - Des ressources supplémentaires seront affectées à des activités de prolongation de la durée de vie ou de remplacement des navires plus vieux qui resteront en service. Plusieurs navires ont plus de 45 années d'existence et sont le bateau principal dans une zone. (Objectif à moyen terme - nouveau)
- **Technologie** : L'Administration va surveiller les progrès de la technologie maritime, en particulier celle des unités portatives de pilotage, pour la surveillance météorologique, les efficacités

environnementales et les communications, afin de voir quelles améliorations peuvent être apportées afin d'accroître la sécurité, l'efficacité et l'efficacité du pilotage.

- Si c'est faisable, l'Administration assistera en 2023 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. (Objectif à court terme - continu)
- Le système de répartition et de facturation qui est utilisé pour la surveillance, la répartition et la facturation de tous les navires va être mis à niveau. Le système actuel a été construit en 2010 et comporte de nombreux ajouts qui peuvent être incorporés dans une nouvelle version web plus accessible à distance. (Objectif à court terme – continu)
- Les fonctions des créanciers seront automatisées pour fournir davantage de contrôles de sécurité, économiser sur le papier et réduire la charge de travail des employés des Finances. (Objectif à court terme – nouveau)
- **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 de consultation seront également offerts aux utilisateurs individuels au moyen de projets ou d'opérations qui bénéficieront d'une expertise en pilotage maritime. (Objectif à court terme - continu)
- **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 du trafic ou autres événements imprévus. 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. (Objectif à court terme – continu)
- **Consultation** : L'Administration va tenir 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. Ces interactions sont essentielles pour planifier les ressources pour l'avenir et faire face aux défis communs. (Objectif à court terme - continu)
  - **Sensibilisation autochtone** : L'Administration va poursuivre ses efforts de sensibilisation en consultant les Autochtones lorsque c'est approprié et en incorporant les perspectives autochtones dans les opérations organisationnelles et les processus de planification. (Objectif à court terme - 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 2023,

cela va inclure le développement d'un système de gestion entièrement conforme au nouveau règlement sur le pilotage maritime. (Objectif à court terme - continu)

### 3) Culture dans le lieu de travail

Culture positive dans le lieu de travail qui atteint les objectifs opérationnels et accorde la priorité à l'apprentissage, au bien-être psychologique, à la confiance, à la diversité, à l'équité et l'inclusion, à la mobilisation et aux contacts.

Le résultat essentiel que l'Administration s'efforce d'obtenir dans ce domaine consiste à créer une culture qui protège le bien-être psychologique et tous les aspects du lieu de travail grâce à la collaboration, l'inclusion et le respect, ce qui permet d'avoir des effectifs en santé, qui sont en sécurité et mobilisés sur le plan psychologique.

Facteurs de réussite essentiels

- C'est important que la mission, la vision, les valeurs et les objectifs opérationnels de l'organisation soient communiqués efficacement et discutés avec les employés pour qu'ils aient le sentiment d'en faire partie et se sentent mobilisés et impliqués.
- Accorder la priorité au bien-être de tous les employés en établissant une priorité stratégique distincte en matière de santé et bien-être mental.
- Encourager une culture de l'inclusion dans le lieu de travail, qui tienne compte de la démographie de l'effectif existant, tout en mettant l'accent sur l'éducation et la croissance organisationnelles grâce à des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'accessibilité.
- Susciter des changements positifs dans la culture existante en milieu de travail grâce à l'éducation, à la formation et des initiatives qui sont pratiques et adaptées à nos effectifs.

Pour atteindre cet objectif en 2023, l'Administration va se concentrer sur ce qui suit :

- **Communication de l'orientation** : Lancement d'une campagne interne visant à promouvoir et à communiquer la mission, la vision, les valeurs et les objectifs commerciaux révisés de l'organisation à tous les employés. (Objectif à court terme - nouveau)
- **Équité - mesures et signalement** : Accroître la diversité parmi les effectifs grâce à des initiatives visant à promouvoir l'équité en matière d'emploi au niveau du recrutement et de la sélection, et en collaborant avec les partenaires de l'industrie pour promouvoir la diversité dans le secteur maritime. Générer et publier des données sur l'équité en matière d'emploi pour que les employés aient une idée plus précise des lacunes dans la représentation. (Objectif à court terme - nouveau)
- **Élimination des obstacles** : S'attaquer aux obstacles systémiques grâce à l'examen des politiques et par l'éducation et la formation de la haute direction. La diversité et l'équité au sein

des effectifs vont s'améliorer à mesure que les stratégies de sensibilisation et de recrutement respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. (Objectif à court terme - continu)

- **Mobilisation et sensibilisation** : Accroître la mobilisation et la sensibilisation des employés grâce à l'éducation, et formation de tout le personnel sur la lutte contre le racisme, la diversité, l'équité et l'inclusion. (Objectif à court terme - continu)

#### 4) Santé mentale et bien-être

Leadership en santé mentale et bien-être général des employés grâce à un soutien, un accès et une éducation sur le lieu de travail; la réduction des stigmates; et un soutien de la gestion du stress et du bien-être émotif.

Ce résultat essentiel que l'Administration s'efforce d'atteindre dans ce domaine consiste à créer un lieu de travail qui encourage la santé psychologique, la sécurité physique et mentale, et la mobilisation des effectifs.

Facteurs de réussite essentiels

- Privilégier et améliorer la conciliation travail-vie privée grâce à une éducation, une formation et des initiatives sur la gestion de la charge de travail et de la fatigue.
- Fournir à tous les employés des occasions de rester bien grâce à une éducation, une formation et des initiatives sur la santé psychologique et la prévention de la violence, du harcèlement et de l'intimidation au travail.
- Bâtir une capacité de leadership en matière de bien-être à tous les niveaux de l'organisation en communiquant les attentes sur la responsabilité, l'imputabilité et l'engagement.
- Améliorer et évaluer continuellement la culture du bien-être dans l'Administration au moyen de la rétroaction et des métriques.

Pour atteindre cet objectif en 2023, l'Administration va se concentrer sur ce qui suit :

- **Gestion de la charge de travail** : Fournir des occasions éducatives et soutenir les initiatives pour tous les employés et les gestionnaires, qui mettent l'accent sur la conciliation travail-vie privée, en soutenant les efforts des employés pour se déconnecter, et en encourageant des modes de vie actifs et une alimentation saine au travail. (Objectif à court et moyen terme - nouveau)
- **Gestion de la fatigue** : Fournir des occasions éducatives et soutenir les initiatives pour tous les employés et les gestionnaires, qui mettent l'accent sur la gestion de la fatigue, en insistant sur les répercussions du travail par quarts, autonome et solitaire. (Objectif à court terme - nouveau)
- **Santé psychologique** : Fournir des occasions éducatives et soutenir les initiatives pour tous les employés et les gestionnaires, qui mettent l'accent sur des esprits sains, la santé mentale, la

maladie, la sécurité physique et psychologique, et la façon de composer avec le stress. (Objectif à court terme - nouveau)

- **Prévention de la violence, du harcèlement et de l'intimidation** : Fournir des occasions éducatives et soutenir les initiatives pour tous les employés et les gestionnaires, qui mettent l'accent sur la prévention de la violence, du harcèlement et de l'intimidation au travail. (Objectif à court terme - 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 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 afin d'être mis à jour plus souvent.

Les risques résiduels, tenant compte des atténuations actives, des aspects préoccupants qui sont mesurés comme étant élevés ou supérieurs sont les suivants :

### TRÈS ÉLEVÉ

- **Blessure d'un pilote ou membre d'équipage lors d'un transfert** : Des pilotes de l'Administration subissent à l'occasion 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 chacun des aspects des priorités stratégiques de l'Administration.
  - 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. À cette fin, elle donne régulièrement de la formation aux employés, met en place des procédures et investit dans les immobilisations, ce qui inclut notamment des inspections régulières des navires, l'entretien des navires et l'acquisition de navires plus modernes, la fourniture d'un équipement de protection individuelle, dont des balises d'homme à la mer, et des paramètres d'exploitation établis pour les intempéries.

### ÉLEVÉ

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

- o L'Administration a un plan de pandémie qui a été suivi pendant la COVID-19. De nombreuses mesures d'atténuation ont été mises en place pour assurer la sécurité des employés, tout en maintenant les services de pilotage. Les autorités fédérales et locales, ainsi que toutes les parties prenantes, ont coordonné les efforts d'atténuation qui ont permis au transport maritime et au commerce de ne pas être interrompus dans la région.
- Risque économique externe : La pandémie a entraîné une réduction du transport maritime qui a eu des répercussions sur la position financière de l'Administration, mais le trafic a rebondi et les croisières ont repris. Le risque demeure important étant donné la possibilité d'une récession et la volatilité générale du trafic maritime.
  - o L'Administration instaure d'autres hausses tarifaires afin de recouvrer l'augmentation des coûts d'exploitation.
  - o Un droit pour les mouvements de navires dont les capitaines détiennent des certificats sera proposé, ce qui va rapporter davantage de recettes à l'avenir.

## 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 percevant 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, tandis que les charges d'administration et d'exploitation sont discutées avec les parties prenantes dans le cadre de consultations régulières. Les objectifs financiers consistent à avoir des flux de trésorerie positifs qui permettent d'accumuler une provision et de faire des économies ciblées de façon à mener à bien son mandat. En raison de la pandémie, l'Administration a dû compter sur ses réserves et ses économies pour maintenir ses services sans affecter sa capacité à remplir ses obligations. 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 2021 de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est publié à :

<https://www.atlanticpilotage.com/wp-content/uploads/2022/05/APA-annual-report-2021-Fr-final.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 15 % 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 2023. Le plan actuel consiste à atteindre cette cible en 2024, à condition toutefois que la reprise du trafic des croisières se poursuive 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 était de 1 276 000 \$ au 31 décembre 2021 et ne devrait pas réellement augmenter avant de commencer 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 avait accumulé des économies de 500 000 \$ à la fin de 2022 et elle s'attend à maintenir ce solde en 2023. Ces économies s'ajoutent aux réserves mentionnées plus haut et réduisent 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 nouvelles immobilisations.

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 radoub en milieu de vie et la construction future planifiée.

Le plan prévoit que le projet de construction de nouveaux bateaux-pilotes utilisera les économies accumulées pour le remplacement des immobilisations et le financement provenant des emprunts à long terme approuvés précédemment. Cette intention est conforme aux constructions antérieures selon lesquelles l'Administration utiliserait ses réserves pour payer une bonne part du coût et emprunterait 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, ce qui devrait se faire en 2024 selon les estimations actuelles.

Les projections budgétées de 2023 à 2027 tiennent pour acquis que la reprise du trafic de croisières va se poursuivre en 2022 et sont basées sur la rétroaction des autorités portuaires et des agents de l'industrie. 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. L'information reçue indique une croissance future dans plusieurs ports et inclut le changement de vocation de la raffinerie de Come-by-Chance dont la production sera désormais réalisée à partir de matières premières recyclées. Il y a d'autres secteurs, comme les livraisons d'automobiles, qui ont pris plus de temps à se remettre de la pandémie, mais ils tendent à être moins significatifs pour les finances de l'Administration. Compte tenu de ces projections, l'Administration prévoit un bénéfice comptable d'environ 1 655 000 \$, qui inclut toutefois des revenus de 1 098 000 \$ générés par le supplément perçu pour compenser le déficit. L'Administration n'a pas eu à utiliser sa marge de crédit pendant la pandémie pour remplir son mandat et elle a pu renouer avec un bénéfice comptable annuel en 2021, un an plus tôt que prévu.

## Dépenses d'immobilisations

L'Administration a plus de 29 000 000 \$ d'immobilisations qui doivent être remplacées ou mises à niveau à long terme. C'est une partie importante des ressources financières 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. L'Administration reconnaît aussi le droit d'utiliser les actifs associés aux loyers visés par la norme IFRS 16. 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.

En 2022, l'Administration s'attend actuellement à investir 3 000 000 \$ dans des projets d'immobilisations (1 900 000 \$ pour de nouveaux navires), qui seront tous financés par les flux de trésorerie et les économies accumulées. Cela laissera environ 6 900 000 \$ à payer à l'avenir pour le projet de construction de nouveaux bateaux-pilotes.

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.

### 2023

L'Administration a entamé un projet de 8 900 000 \$ visant à remplacer deux bateaux qui devrait être entièrement terminé en 2024. La dépense de 1 900 000 \$ en 2022 est considérable, un montant supplémentaire de 6 900 000 \$ devant être déboursé sur deux ans (2023-2024) pour mener à bien le projet. Une fois ces nouveaux navires mis en service, 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 à Halifax, un port qui connaît des mois d'hiver difficiles.

Étant donné que certains navires sont fournis par des entrepreneurs et compte tenu de l'âge du reste de la flotte, le plan inclut un total de 3 000 000\$ pour acheter ou construire deux navires de 15 à 17 mètres

afin de remplacer d'autres plus vieux qui sont actuellement utilisés comme vaisseaux principaux dans des ports de moindre importance. Ce budget pourrait être utilisé pour acheter des navires d'occasion si jamais il y a un besoin immédiat pour maintenir des services de bateaux-pilotes. Ces vaisseaux coûteraient moins cher que les nouveaux navires de 19 mètres qui sont en cours de construction pour Halifax.

Les exigences du budget d'immobilisations de 2022 incluaient des améliorations planifiées aux navires totalisant 705 000 \$, plus un montant de 230 000 \$ budgété pour la portion d'immobilisations estimée des réparations ordinaires. Cela comprend un montant de 60 000 \$ pour les pièces de rechange essentielles et 40 000 \$ pour étudier la possibilité de convertir un navire plus vieux à l'électricité.

Les investissements planifiés dans les quais et structures de 505 000 \$ incluent un bureau pour les pilotes et les membres d'équipage à Saint John, dont le coût est estimé à 350 000 \$, et plusieurs quais flottants. L'Administration a dû changer le bateau d'endroit dans ce port en 2022 et va devoir y ajouter de nouveaux bureaux en 2023. La structure finale de cet arrangement avec le port est inconnue pour l'instant et il se pourrait que le coût soit inclus dans les achats d'immobilisations ou un actif au titre du droit d'utilisation s'il est loué. Le montant supplémentaire indiqué pour les améliorations locatives est de 178 000 \$ et va servir à agrandir le siège social d'Halifax (N.-É.). Le loyer associé à ce projet est également inclus comme actif au titre du droit d'utilisation dans le plan d'immobilisations. Un autre investissement de 40 000 \$ dans des unités portatives de pilotage est prévu pour 2023, de même que le remplacement et des mises à niveau d'ordinateurs, de mobilier et 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 les économies disponibles. 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'Administration 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.

L'Administration a reçu en 2022 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, compte tenu des échéances de paiement prévues, seulement 6 000 000 \$ ont été utilisés pour ce projet en 2022. Cela laisse 2 000 000 \$ pour financer le reste du projet et l'Administration va utiliser ce montant en 2023, au besoin. Elle sollicite 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 2023. 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.

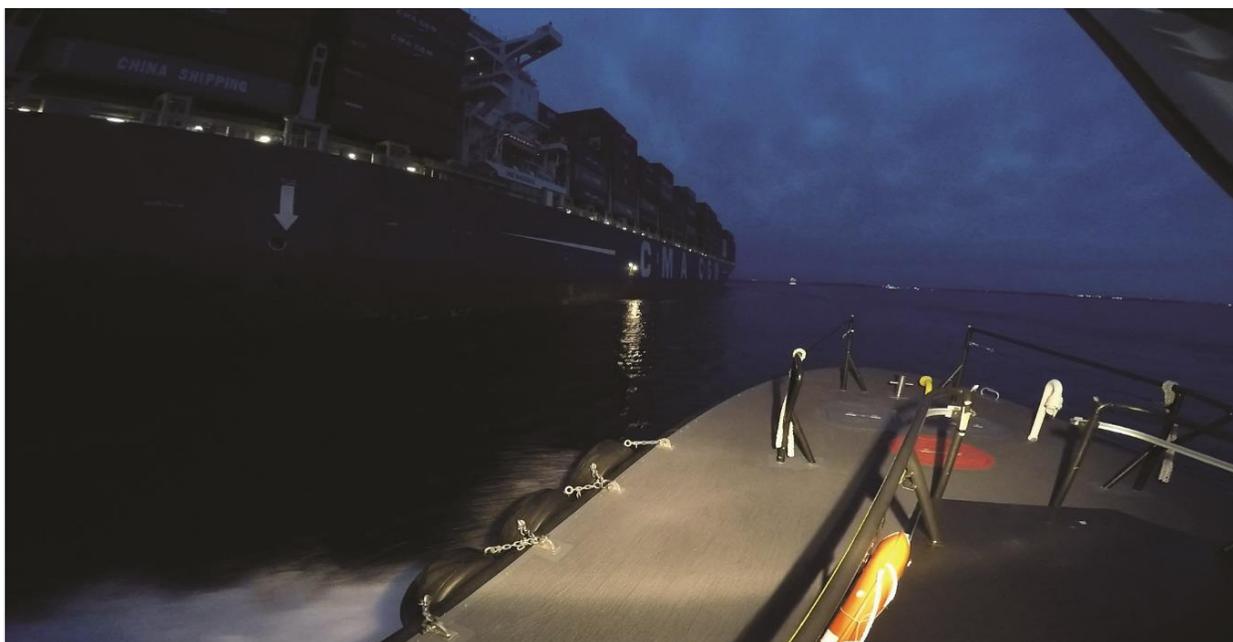
Voir l'annexe 7 pour plus de renseignements

### **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 offerts par une des grandes banques canadiennes.

## 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. Conformité aux exigences des lois et politiques
10. 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.

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

Capitaine Jack Gallagher  
Président du conseil d'administration  
Administration de pilotage de l'Atlantique  
[jackgallagher@hammurabi.ca](mailto:jackgallagher@hammurabi.ca)

Capitaine Gallagher,

Comme vous le savez, par suite des élections générales de 2021, j'ai eu l'honneur d'être reconduit comme ministre des Transports. Mes priorités ont été décrites dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a remise en décembre 2021, et je vous écris aujourd'hui pour vous exposer mes attentes quant à la façon dont l'Administration de pilotage de l'Atlantique (l'APA) contribuera à concrétiser ces priorités.

En tant que ministre responsable de l'APA devant le Parlement, je m'engage à poursuivre notre relation productive afin de faire en sorte que le réseau de transport du Canada soit sûr, sécurisé, efficace et respectueux de l'environnement. Je suis conscient que les mesures d'atténuation de la pandémie, telles que les restrictions visant les navires de croisière dans les ports canadiens, ont considérablement réduit les activités et, en conséquence, les revenus de l'APA. Je suis sensible aux efforts déployés par l'APA pour transformer ses activités et continuer à fonctionner en toute sécurité pendant cette période sans précédent.

Lorsque j'ai été reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports, ma priorité était de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports sous réglementation fédérale. Je vous remercie de l'engagement dont vous avez fait preuve en élaborant et en mettant en œuvre la politique de vaccination de votre Société. Ensemble, nous avons atténué les répercussions de l'infection et la gravité de la maladie pour les voyageurs et les travailleurs du secteur des transports, et nous avons augmenté le taux d'utilisation des vaccins, élargissant ainsi la protection sociétale. À mesure que la situation de la COVID évolue, nous continuons à ajuster nos mesures en conséquence, comme nous l'avons fait en juin de cette année. J'apprécie la collaboration constante de la Société alors que notre réponse à la COVID-19 continue d'évoluer à mesure que nous en apprenons davantage sur ce virus.

S'assurer que les biens et les personnes peuvent se déplacer efficacement dans tout le pays grâce à des chaînes d'approvisionnement et des réseaux de transport robustes et fiables est une autre priorité clé réitérée dans le budget 2022. L'APA est un maillon

Canada

important dans la chaîne d'approvisionnement du Canada. Je suis convaincu que la Société s'efforcera de réduire et de prévenir les goulots d'étranglement dans le réseau de transport du Canada. Je vous encourage à collaborer avec mes fonctionnaires pour veiller à ce que l'APA demeure prête à atténuer de façon proactive les nouveaux incidents et dangers, y compris les menaces à la cybersécurité, et à y réagir.

La lutte contre les changements climatiques est la pierre angulaire du plan du gouvernement du Canada en vue de rebâtir l'économie, de créer des emplois pour la classe moyenne et de veiller à ce que l'industrie demeure concurrentielle. La *Loi sur la responsabilité en matière de carboneutralité* a enchâssé dans le cadre législatif les efforts que le Canada déploie pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre au niveau net zéro d'ici 2050. Je m'attends à ce que l'APA cherche des occasions de faire progresser les mesures qui contribuent à la transition du Canada vers des émissions nettes zéro, notamment en accélérant la transition vers des véhicules à émissions nulles et en prenant en compte les objectifs liés à cette cause dans toutes ses activités.

Dans le cadre de la stratégie gouvernementale de lutte contre les changements climatiques, le budget 2021 a annoncé que les sociétés d'État du Canada feraient preuve de leadership en matière climatique en adoptant les normes du *Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat*, ou des normes plus rigoureuses et acceptables. J'invite l'APA à commencer à rendre compte de ses risques financiers liés au climat d'ici 2024.

Un autre pilier du plan du gouvernement est de continuer à s'attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques qui persistent dans le tissu de notre société. Je m'attends à ce que l'APA nous accompagne alors que nous avançons plus vite et plus loin sur la voie de la réconciliation, en particulier grâce à un partenariat et une collaboration concrète avec les collectivités autochtones locales. En ce qui concerne les sociétés d'État, cela devrait inclure, entre autres, la consultation auprès des collectivités autochtones, s'il y a lieu, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification de l'organisation.

La diversité et l'équité au sein de l'effectif de l'APA amélioreront sa capacité à réaliser tous ses objectifs, et je m'attends à ce que l'APA, lorsqu'elle s'engage dans un processus d'embauche, mette en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. J'espère que l'APA veillera toujours à faire sa part, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, pour contribuer à rendre le système de transport plus accessible aux personnes handicapées.

Je reste également attaché à des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour les postes de gouvernance et de direction dans le portefeuille des transports. Les candidats doivent également refléter la diversité du Canada en ce qui a trait aux langues, aux régions, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, membres de minorités visibles et personnes handicapées) ainsi que des membres des groupes

ethniques et culturels. À titre de président, vous serez invité à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales à la gouverneure en conseil.

En ce qui a trait aux priorités du gouvernement énoncées dans la présente lettre, je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme soient clairement énoncés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès vers ces objectifs soient décrits dans vos rapports annuels subséquents. Dans la mesure où cela est du ressort de l'APA, je vous demande aussi de veiller à ce que les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment tôt, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps opportun.

Il est essentiel que les objectifs de rendement de la société, du conseil d'administration et de la première dirigeante s'inscrivent dans un cadre cohérent. Je demande que les mesures que vous élaborez pour évaluer le rendement de votre première dirigeante soient conformes aux pratiques exemplaires en matière d'élaboration d'objectifs précis et mesurables, fondés sur des comportements observables dans les domaines où votre première dirigeante peut exercer une influence suffisante pour obtenir les résultats souhaités. La justification de l'évaluation globale de votre première dirigeante doit clairement répertorier les raisons pour lesquelles votre conseil d'administration attribue cette évaluation et les objectifs de rendement qui ont été les plus importants pour parvenir à cette décision.

Comme toujours, les obligations juridiques, fiduciaires et éthiques des titulaires de charges publiques demeurent. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés dans la déclaration du premier ministre sur un gouvernement ouvert et responsable. Tous les conseils d'administration devraient veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment en permanence aux lois pertinentes, aux politiques du Conseil du Trésor, aux directives de la gouverneure en conseil et aux directives ministérielles.

C'est un honneur de servir les Canadiens en tant que ministre des Transports et un privilège de pouvoir travailler avec des partenaires clés comme l'APA.

Je vous prie d'agréer, Capitaine Gallagher, mes salutations distinguées,



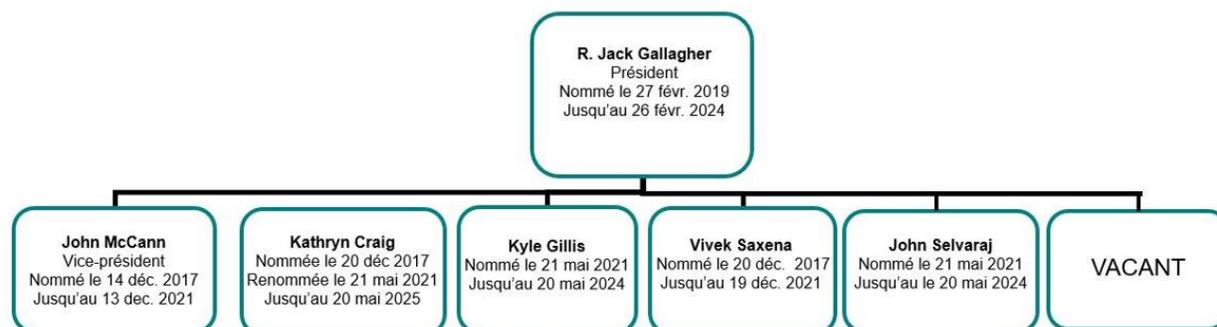
L'honorable Omar Alghabra, C.P., député  
Ministre des Transports

## 2. Structure de gouvernance de l'entreprise

L'Administration de pilotage de l'Atlantique agit indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Tandis que l'actionnaire fournit l'orientation en matière de politique pour les activités courantes de la société, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique s'assure que la Société s'acquitte de son mandat en établissant son orientation stratégique et ses objectifs organisationnels, et en surveillant leur mise en œuvre. L'Administration relève du Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

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

L'organigramme ci-dessous montre la composition actuelle du conseil d'administration au 1<sup>er</sup> septembre 2022 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'Administration

#### R. 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 et des immobilisations de l'Administration. Il a récemment pris sa retraite comme gestionnaire du réseau

de 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 le directeur du Strait Area Campus du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse à Port Hawkesbury (N.-É.).

### **John Suresh Selvaraj**

M. Selvaraj siège au Conseil depuis mai 2021. Résident d'Antigonish (N.-É.), il est président académique de l'Institut nautique du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse à Port Hawkesbury (N.-É.). Avant cela, M. Selvaraj a été instructeur de génie naval au Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse et gestionnaire de la flotte chez Executive Ship Management PTE Ltd., à Singapour.

## **Rôle du Conseil de l'Administration**

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 plusieurs comités ayant des responsabilités spécifiques, et il a établi le mandat de chacun des comités permanents et les lignes directrices qui régissent leur fonctionnement. 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 116 000 \$ en 2022 et sont inférieures aux 159 000 \$ qui avaient été budgétés pour l'année en raison d'un poste d'administrateur vacant et de la réduction des déplacements. Ces coûts devraient s'élever à 145 000 \$ en 2023 et supposent que tous les administrateurs seront en poste.

## Comités

### Comité d'audit

Le Comité d'audit est un comité essentiel du conseil d'administration, expressément exigé par la *Loi sur l'administration financière* (LAF). Trois administrateurs sont désignés pour faire partie de ce comité et ils se réunissent une fois par trimestre. Les responsabilités de ce comité consistent à fournir un aperçu financier à l'Administration, à améliorer la qualité des rapports financiers, à surveiller la technologie de l'information et la cybersécurité, 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 et des immobilisations

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.

Audit	Gouvernance	Ressources humaines	Bateaux-pilotes et immobilisations
Kyle Gillis, Président du comité	Kathryn Craig, Présidente du comité	Kathryn Craig, Présidente du comité	John McCann, Président du comité
Kathryn Craig	Kyle Gillis	Kyle Gillis	Vivek Saxena
John Suresh Selvaraj	Vivek Saxena	John McCann	John Suresh Selvaraj
R. Jack Gallagher, De droit	R. Jack Gallagher, De droit	R. Jack Gallagher, De droit	R. Jack Gallagher, De droit

## Dirigeants

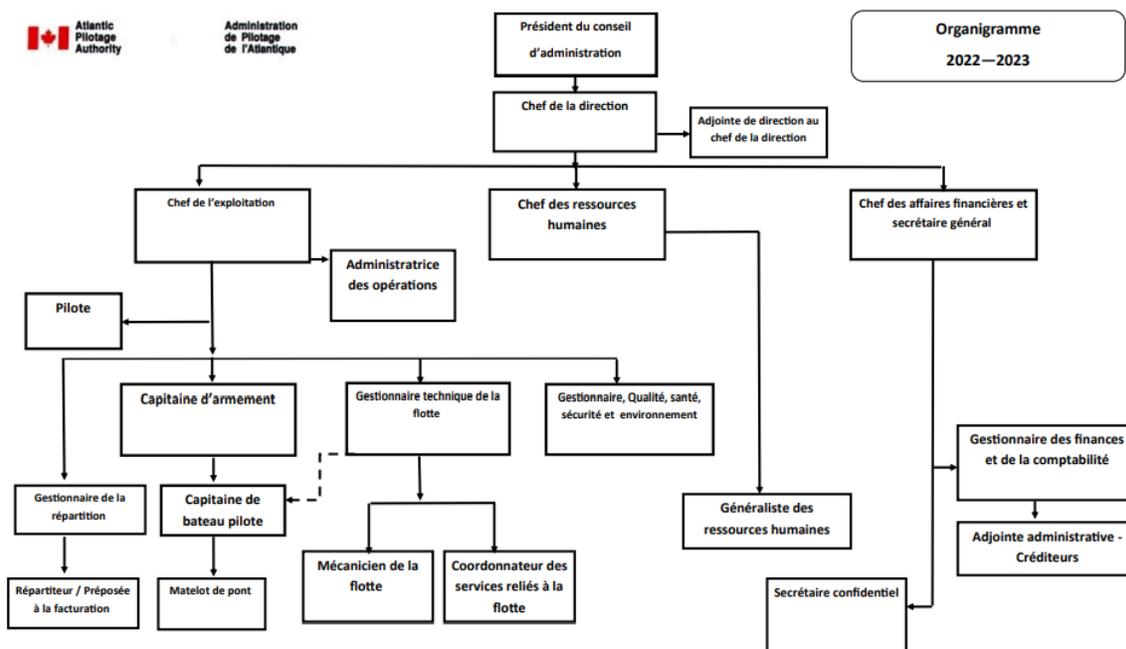
Les personnes suivantes occupent des postes clés au sein de la haute direction de l'Administration :

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 971 000 \$ en 2022, ce qui est bien plus que les 857 000 \$ budgétés pour l'année. Un décret a été reçu pendant l'année et accordait des ajustements rétroactifs de la rémunération pour une période de quatre ans s'appliquant au chef de la direction. L'augmentation de la rémunération et les répercussions sur le régime de retraite, notamment le régime compensatoire, ont toutes eu lieu en 2022. Le budget de 2023 prévoit que le coût de ce groupe sera de 967 000 \$.

**Administration :** L'Administration a 12 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, et le chef des ressources humaines est un conseiller en ressources humaines agréé (CHRA) et est titulaire d'un MBA. La charge de travail qui incombe aux employés des opérations demeure importante et peu redondante, mais des efforts sont faits pour y remédier.

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 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 ils sont recrutés. L'Administration a mis sur pied un programme de familiarisation afin d'aider à recruter des marins qualifiés qui n'auraient pas autrement les compétences voulues pour effectuer des affectations dans le district. Ce programme augmente le bassin de candidats admissibles hautement talentueux et compétents 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 pilotes aient une expertise et une expérience professionnelles répondant à la 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 certaine mesure l'écart salarial.

Comme il faut compter entre 24 et 36 mois pour qu'un pilote obtienne un brevet de classe A illimitée, c'est essentiel d'avoir accès à des ressources compétentes et qualifiées pour assurer la continuité de notre service quand le trafic est plus important ou s'il y a des pertes de temps imputables à des blessures. 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 ce qu'ils puissent avoir jusqu'à trois 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 parties prenantes.

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	Tonnage brut	Remarque
Brevet de classe A	Plus de 40 000 TB	Classe A limitée
		Classe A illimitée

Un brevet d'apprenti limite l'employé 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. L'employé ne peut à aucun moment pendant la phase d'apprentissage effectuer des affectations de pilotage sans supervision. Une fois breveté, il effectue des affectations de pilotage d'une façon indépendante dans les limites du tonnage brut permises, tout en accomplissant 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 de formation obligatoires	Endroit	Niveau de brevet de pilotage exigé
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 275 000 \$ pour former un pilote pour un brevet de classe A illimitée les deux à trois premières années. L'Administration a prévu un budget de 375 000 \$ pour les cours de formation en 2023.

## 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 mécanicien naval et le coordonnateur des services de la flotte 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	2021 Réel	2023	2027	Stratégie relative aux données
L’Administration s’est engagée à fournir des services de pilotage sans incident de navigation	Nombre d’affectations sous la conduite d’un pilote breveté ou d’un capitaine certifié pendant lesquelles il n’y a pas eu d’incident de navigation	99,97 %	99,95%	99,95 %	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 %	100 %	100 %	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 disponibles – 3,5 M\$	La totalité des liquidités liées à l’exploitation disponibles prévues sera maintenue (4 M\$)	Les liquidités et réserves totales représenteront 15 % des revenus provenant des services	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l’Administration

Résultats	Indicateurs de performance	2021 Réel	2023	2027	Stratégie relative aux données
				de pilotage (revenus non recouverts directement)	
	Économies accumulées par rapport à la cible – remplacement des immobilisations	2,0 M\$ accumulés	-	2,0 M\$ accumulés	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'Administration
	Économies accumulées par rapport à la cible – passif au titre des indemnités de départ	500 000 \$ accumulés	500 000 \$	1,0 M\$ accumulé	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'Administration
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 %	99,20 %	99,20 %	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'Administration
	Nombre de plaintes enregistrées par le biais du processus de non-conformité de l'Administration	99,86 %	99,75 %	99,90 %	Données annuelles provenant des registres de non-conformité de l'Administration
	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	92,00 %	90 %	95 %	Sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle
	Nombre de retards causés par des problèmes d'entretien des bateaux-pilotes	1	0	0	Analyse des retards

Résultats	Indicateurs de performance	2021 Réel	2023	2027	Stratégie relative aux données
	Arrêt total des bateaux-pilotes causé par de l'entretien imprévu	0,89 % 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	8 heures	8 heures	7 heures	Rapports sur la gestion des cas médicaux d'employés

### Évaluation du rendement à moyen terme

Résultats	Indicateurs de performance	2021 Réel	2023	2027	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	23 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	Cas de déversements ou de dommages environnementaux causés par des bateaux-pilotes ou	0	0	0	Signalement des incidents

Résultats	Indicateurs de performance	2021 Réel	2023	2027	Stratégie relative aux données
matière de développement durable et la stratégie pour un gouvernement vert en réduisant son empreinte environnementale	des installations de l'Administration				
	Réduction de l'empreinte environnementale à mesure que les bateaux et les installations sont remplacés		Un calcul exact de l'empreinte de l'Administration sera effectué et des stratégies de réduction vont être compilées. Des cibles de réductions seront établies.	Cibles de réduction à établir	

### Engagement du chef de la direction à fournir des résultats

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

Septembre 15 2022

\_\_\_\_\_  
 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

Septembre 15 2022

\_\_\_\_\_  
Date

## 5. Analyse des droits

Les prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2023 servent de base pour les hypothèses de planification de l'Administration. Le trafic budgété et planifié pour les années futures est basé sur les niveaux historiques, les annonces sur le transport maritime et les renseignements fournis directement à l'Administration pendant les conversations privées et les réunions de consultation programmées avec les utilisateurs. L'Administration 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 2020	RÉEL 2021	2022	2022	BUDGET 2023	2024	2025	2026	2027
<b>PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS</b>									
HALIFAX	2 401	2 258	2 774	2 562	2 701	2 716	2 716	2 716	2 716
SAINT JOHN	1 698	1 748	1 874	1 854	1 888	1 900	1 930	1 930	1 930
DÉTROIT DE CANSO	706	678	641	626	650	650	650	650	650
SYDNEY	199	227	371	368	387	403	423	423	423
BRAS D'OR	0	4	10	0	4	4	4	4	4
BAIE PLACENTIA	1 007	875	876	776	921	921	921	921	921
ST. JOHN'S	434	371	483	397	450	462	462	462	462
HOLYROOD	26	27	27	22	27	27	27	0	0
HUMBER ARM	171	183	214	220	238	238	238	238	238
BAIE DES EXPLOITS	50	51	64	40	57	57	57	57	57
STEPHENVILLE	30	62	62	34	43	43	43	43	43
<b>NOMBRE TOTAL DE PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS</b>	<b>6 722</b>	<b>6 484</b>	<b>7 396</b>	<b>6 899</b>	<b>7 366</b>	<b>7 421</b>	<b>7 471</b>	<b>7 444</b>	<b>7 444</b>
<b>PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS</b>									
PUGWASH	65	49	39	75	50	50	50	50	50
MIRAMICHI	3	5	4	2	4	4	4	4	4
RESTIGOUCHE	1	14	15	2	15	15	15	15	15
BELLEDUNE	0	0	58	0	84	84	84	84	84
VOISEY'S BAY	26	32	14	14	14	14	14	14	14
CHARLOTTETOWN	112	101	253	214	263	275	275	275	275
PONT DE LA CONFÉDÉRATION	78	67	57	90	57	57	57	57	57
SUMMERSIDE	0	0	0	0	10	10	10	10	10
<b>TOTAL DES PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS</b>	<b>285</b>	<b>268</b>	<b>448</b>	<b>397</b>	<b>513</b>	<b>525</b>	<b>525</b>	<b>525</b>	<b>525</b>
<b>PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE</b>									
BELLEDUNE	86	88	26	85	0	0	0	0	0
AUTRES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE	141	110	45	83	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE</b>	<b>227</b>	<b>198</b>	<b>71</b>	<b>168</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TRAFIC TOTAL</b>	<b>7 234</b>	<b>6 950</b>	<b>7 915</b>	<b>7 464</b>	<b>7 879</b>	<b>7 946</b>	<b>7 996</b>	<b>7 969</b>	<b>7 969</b>

## **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. Comme cela a été le cas dans toute la région, les croisières dans le port ont fortement rebondi après le moratoire décrété en 2020 et 2021. Le trafic des porte-autos a été exceptionnellement vigoureux en 2018, mais il est retombé depuis et surtout pendant la pandémie, et il n'est pas revenu aux niveaux pré-pandémiques. Le trafic des croisières devrait continuer d'augmenter en nombre et en taille de navires en 2023, mais il sera atténué par une hausse des capitaines certifiés qui pilotent leurs propres navires.

## **Saint John**

Les affectations de pétroliers dans la région ont été vigoureuses et régulières tout au long de la pandémie et en 2022. Ce trafic devrait se maintenir, tandis que les exportations de potasse et le trafic de porte-conteneurs devraient augmenter. Le port a fait beaucoup d'efforts pour attirer davantage de porte-conteneurs et est appelé à enregistrer une croissance dans de nombreux secteurs. Comme dans d'autres zones, le trafic de croisières dans le port a été vigoureux en 2022 et devrait augmenter dans les prochaines années.

## **Cap-Breton**

Après fortement augmenté dans le détroit de Canso, le trafic de pétroliers a diminué en 2022. Le terminal de transbordement vient d'être racheté par EverWindFules LLC, l'intention étant de passer à la production d'hydrogène. Le trafic de marchandises dans le port a augmenté avec les exportations d'agrégat et a compensé les pertes de pétroliers. 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 diminué avec la fermeture de la mine locale, mais le trafic de croisières a repris et devrait croître.

## **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 pour des travaux d'entretien. La raffinerie de pétrole de Come-by-Chance en est aux étapes ultimes de sa conversion vers la production de biocarburants, les premiers navires étant attendus à la fin de 2022. Cette activité devrait augmenter en 2023, mais elle ne remplacera pas complètement les revenus que l'Administration tirait de la raffinerie avant qu'elle ne soit vendue. Le terminal de transbordement de Whiffen Head a connu un trafic maritime très régulier, avec un léger déclin en 2022. Les affectations de fret dans la région 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. En 2022, le port d'Argentia a été intégré dans la zone de pilotage obligatoire de la baie Placentia par arrêté d'urgence, ce qui a augmenté le trafic de marchandises et de porte-conteneurs dans le port, mais cela n'aura pas d'incidence significative sur les finances de la région. À St. John's, l'Administration fournit des services à moins de la moitié des mouvements de navires dans la zone en raison des certificats de pilotage. Les croisières ont repris dans le port et devraient augmenter.

**Autres remarques**

Belledune (N.-B.), Sheet harbour (N.-É.) et Summerside (Î.-P.-É.) sont devenus des ports de pilotage obligatoire à la suite d'un arrêté d'urgence pris en 2022, mais aucun n'a un impact significatif sur les finances de l'Administration. Les services fournis pour des affectations dans les ports de pilotage non obligatoire ont cessé en juin 2022 une fois que les brevets ont expiré et n'ont pas été renouvelés.

## 6. États financiers et budgets

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

Pour l'exercice 2022, les droits de pilotage devraient dépasser les prévisions étant donné que 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 28 107 000 \$, ce qui représenterait 1 478 000 \$ (5,6 %) de plus par rapport au budget de l'Administration approuvé pour l'exercice 2022. Le droit visant à réduire le déficit devrait rapporter 1 070 000 \$ en revenus supplémentaires, soit 54 000 \$ de plus que prévu. Étant donné l'augmentation rapide des coûts du combustible, les dépenses connexes vont dépasser de 1 172 000 \$ les prévisions, tandis que le droit perçu par l'Administration au titre du carburant vise à recouvrer des revenus équivalents qui n'ont pas suivi cette cadence. Par conséquent, les revenus tirés de ces droits devraient dépasser de 871 000 \$ les prévisions, ce qui représente une perte de 301 000 \$ sur les coûts de carburant nets. Sans ces dépenses au titre du carburant, les coûts projetés pour 2022 sont de 27 786 000 \$, soit 254 000 \$ de plus que les prévisions. L'Administration se retrouve donc avec un bénéfice projeté de 1 693 000 \$, mais cela inclut les revenus dérivés du droit supplémentaire provisoire pour compenser le déficit.

Les projections budgétaires après 2023 prévoient une croissance continue du trafic des croisières; une augmentation du trafic des porte-conteneurs et autres pour Halifax et Saint John, avec quelques pertes en raison des capitaines certifiés; un trafic stable à l'ouest de Terre-Neuve; et la production de biocarburants à la raffinerie de la baie Placentia et l'augmentation du trafic dans la région, ce qui va compenser la baisse d'activité à Argentia.

### 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 absolument aucun contrôle.

En préparant le plan directeur pour 2023-2027, 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, et avec l'élargissement du canal de Panama, l'industrie des porte-conteneurs s'est orientée vers une consolidation et 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, maintenant que le monde tire un trait sur cette pandémie. Étant donné les budgets d'exploitation, les ajustements tarifaires suivants sont proposés :

### Ajustements tarifaires pour 2023

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

- 1) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, les droits perçus pour les allers simples, les transits et les déplacements seront augmentés dans 15 ports de pilotage obligatoire afin de compenser l'augmentation des coûts qui incluent les investissements dans les immobilisations décrits plus tôt. Les tarifs vont être abaissés dans un port de pilotage obligatoire en raison du trafic à la hausse qui procure un surplus de revenus pour la région. L'impact de ces hausses représente une augmentation totale des revenus de 2,78 %, ou 838 000 \$. Les hausses tarifaires et l'impact annuel prévu dans chaque port sont résumés ci-dessous :

Port	Augmentation (diminution) des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
<b>Ports avec des pilotes salariés</b>					
Humber Arm, NL	(10 %)	(96 \$)	165 \$	72 \$	Réduction nette des droits en raison d'une activité accrue.
Baie des Exploits, NS	10 %	18 \$	(49 \$)	(31 \$)	Réduction des pertes en raison d'une baisse du trafic.
Halifax, NS	5 %	354 \$	(458 \$)	(106 \$)	Compensation des coûts accrus et des nouveaux bateaux-pilotes.

Port	Augmentation (diminution) des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Saint John, NB	4 %	236 \$	(130 \$)	106 \$	Compensation des coûts accrus et ajout d'immobilisations.
St. John's, NL	3 %	36 \$	(38 \$)	(2 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts alloués.
Détroit de Canso, NS	3 %	86 \$	29 \$	115 \$	Compensation de l'augmentation des coûts.
Lac Bras d'Or, NS	3 %	1 \$	0 \$	1 \$	Compensation de l'augmentation des coûts.
Sydney, NS	3 %	42 \$	(163 \$)	(121 \$)	Begin to address recent decline in traffic.
Baie Placentia, NL	2 %	137 \$	354 \$	491 \$	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
<b>Ports avec des pilotes entrepreneurs :</b>					
Charlottetown, PE	3 %	14 \$	(12 \$)	(9 \$)	Augmentations pour assurer la disponibilité du
Pont de la Confédération, PE	3 %	2 \$	(8 \$)	(6 \$)	

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Pugwash, NS	3 %	1 \$	(9 \$)	(8 \$)	service (pilotes entrepreneurs)
Sheet Harbour, NS	3 %	1 \$	1 \$	2 \$	
Miramichi, NB	3 %	1 \$	(1 \$)	0 \$	
Restigouche, NB	3 %	1 \$	(1 \$)	0 \$	
Belledune, NB	3 %	4 \$	(2 \$)	(1 \$)	

- 2) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, 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 1 225 \$ à 1 260 \$.

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

- 3) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, le droit fixe, et les droits minimums correspondants, pour les déplacements dans les zones de pilotage obligatoire de Miramichi et Belledune (N.-B.) et de Sheet Harbour (N.-É.) passera à 1 200 \$. L'incidence totale de ce changement est estimée à moins de 1 000 \$.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Miramichi, NB	0 %	0 \$	0 \$	0 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Belledune, NB	0 %	0 \$	(1 \$)	(1 \$)	
Sheet Harbour, NS	0 %	0 \$	2 \$	2 \$	

- 4) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, le droit minimum pour les zones de pilotage obligatoire de Belledune (N.-B.) et de Sheet Harbour (N.-É.) passera à 1 200 \$ et sera appliqué aux allers simples et aux transits. L'incidence totale de ce changement est estimée à 5 000 \$.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Belledune, NB	2 %	4 \$	(1 \$)	0 \$	Augmentation pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)
Sheet Harbour, NS	1 %	1 \$	2 \$	3 \$	

- 5) Bateaux-pilotes  
À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, le droit pour l'utilisation d'un bateau-pilote passera de 100 % à 115 % de ce qu'il en coûte réellement pour retenir les services d'un bateau-pilote. Cela s'appliquera à toutes les zones couvertes dans la section e. Autres droits de pilotage – III Bateaux-pilotes du Guide. L'incidence totale de ce changement est estimée à 58 000 \$.

Port	Augmentation équivalente des droits	Impact annuel sur les recettes (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Pugwash, NS	6,0 %	6 \$	(8 \$)	(2 \$)	Recouvrer ce qu'il en coûte pour gérer et inspecter le service de bateau-pilote retenu, s'il y en a en place ou devait être organisé par l'entremise de l'Administration.
Sheet Harbour, NS	3,0 %	2 \$	3 \$	5 \$	
Charlottetown, PE	2,0 %	10 \$	(9 \$)	1 \$	
Pont de la Confédération, PE	6,5 %	7 \$	(6 \$)	1 \$	
Holyrood, NL	5,0 %	6 \$	(4 \$)	2 \$	
Humber Arm, NL	1,5 %	13 \$	72 \$	85 \$	
Stephenville, NL	7,0 %	12 \$	(7 \$)	5 \$	
Miramichi, NB	3,0 %	1 \$	0 \$	1 \$	
Restigouche, NB	3,0 %	1 \$	0 \$	1 \$	
Belledune, NB	3,0 %	0 \$	0 \$	0 \$	

## 6) Autres changements

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, l'Administration va augmenter de 5 % les autres droits ci-dessous, car ils n'ont pas été ajustés en 2022. Le coût maximum d'une annulation sera aussi majoré de 2,4 %. L'incidence annuelle de ces changements est estimée à environ 6 000 \$.

Ces éléments figurant dans le Guide seront changés comme suit :

### II. Plateformes de forage pétrolier

- IV. Écluses
- V. Voyages d'essai
- VI. Régulation des compas
- VII. Cale sèche
- XII. Droits pour un pilote transporté vers une zone de pilotage
- XIII. Droits pour un pilote transporté au-delà d'une zone de pilotage
- XIV. Quarts de sécurité

Annulations – Le droit maximal pour une annulation passera de 1 025 \$ à 1 050 \$.

#### 7) Droit pour les déplacements avec détenteurs de certificats

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, 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 100 \$ par déplacement en 2023 et passera à 200 \$ en 2024, à 300 \$ en 2025 et à un maximum de 400 \$ en 2026. Les recettes totales qui devraient être générées en 2023 sont de 102 000 \$ et passeront à 420 000 \$ en 2024, à 662 000 \$ en 2025 et à 926 000 \$ en 2026.

#### 8) Droit pour la station en dehors d'Halifax

Un droit fixe de 590 \$ sera appliqué aux allers simples, les transits et les déplacements dans le port d'Halifax quand un pilote doit monter à bord d'un navire dans les eaux extérieures à la zone de pilotage obligatoire désignée mais à l'intérieur des approches de la zone en question. Ce droit rapportera environ 6 000 \$ par année.

La description des déplacements de navires à l'arrêt et des transits sera révisée pour réduire la confusion. La méthode utilisée pour calculer le droit pour le carburant sera modifiée pour réduire le temps nécessaire pour ajuster le droit après les changements de coûts du carburant.

### **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 budgétés et les passifs correspondants a été fourni par une grande banque pour les échéances correspondantes. Les taux utilisés sont d'environ 5,00 \$.

### **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 20 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.

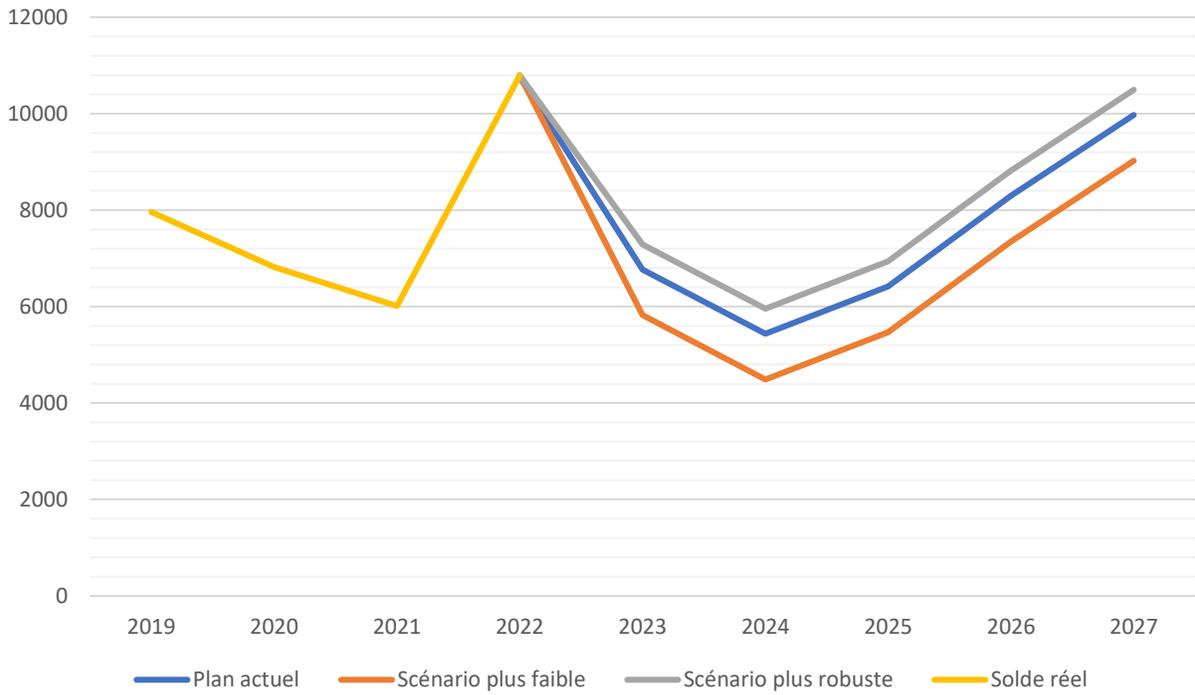
Les dépenses administratives sont généralement fixées pour au moins un an et elles ne sont pas liées au volume d'activité pendant l'année.

À des fins d'illustration, la zone de la baie Placentia est celle où les conséquences de la fluctuation du trafic se font le plus sentir sur l'Administration. Le port compte deux clients principaux et les revenus par affectation sont relativement importants en raison des actifs fixes nécessaires pour desservir la région. L'incidence sur le bénéfice que l'Administration a prévu pour 2023 si le trafic supposé dans la zone fluctue de 10 % est présentée plus bas. Elle est basée sur le trafic qui risque fort d'être en deçà des attentes dans la zone (pétroliers) et le trafic qui risque fort de dépasser les prévisions (autres marchandises).

- 1) Volume projeté – bénéfice net prévu de 1 655 000 \$.
- 2) Volume dans la baie Placentia en baisse de 10 % (92 affectations) par rapport aux prévisions - bénéfice net prévu de 706 000 \$
3. Volume dans la baie Placentia en hausse de 10 % (92 affectations) par rapport aux prévisions – bénéfice net prévu de 2 174 000 \$

Les soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie indiqués ci-dessous supposent les calendriers de paiement actuels pour les nouveaux navires et les scénarios plus faibles et plus robustes pour la baie Placentia indiqués plus haut. Le scénario plus robuste suppose que le trafic dans le port d'Argentia est plus important que prévu, tandis que le scénario plus faible suppose un trafic inférieur à ce qui a été communiqué par l'industrie à la nouvelle raffinerie de Come-by-Chance.

## Soldes de trésorerie totaux à la fin de l'année



## Position financière

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE								
	CHIFFRES	PERSPECTIVES	BUDGET	BUDGET				
	RÉELS			2022	2022	2023	2024	2025
	2021					PLAN		
<b>ACTIF</b>								
<b>À court terme</b>								
Encaisse/Placements à court terme	3 511	4 258	3 842	3 769	4 436	4 667	4 848	5 023
Fonds démembrement	500	500	0	500	700	900	1 000	1 000
Fonds de remplacement de bateau	2 000	6 000	1 700	2 500	300	850	2 450	3 950
Comptes débiteurs	2 974	3 474	3 300	3 300	3 350	3 400	3 450	3 500
Charges payées d'avance	<u>118</u>	<u>213</u>	<u>160</u>	<u>427</u>	<u>397</u>	<u>367</u>	<u>337</u>	<u>307</u>
	9 103	14 445	9 002	10 496	9 183	10 184	12 085	13 780
<b>FIXED</b>								
ACTIF LIÉ AUX BAUX	2 551	2 551	2 981	2 951	2 951	2 951	2 951	3 016
Au coût du capital	26 417	29 294	33 566	34 911	35 030	36 902	37 815	40 760
Moins amortissement accumulé	<u>15 597</u>	<u>17 556</u>	<u>17 683</u>	<u>18 499</u>	<u>17 517</u>	<u>19 835</u>	<u>21 985</u>	<u>24 125</u>
	13 371	14 289	18 864	19 363	20 464	20 018	18 781	19 651
	<u>22 474</u>	<u>28 734</u>	<u>27 866</u>	<u>29 859</u>	<u>29 647</u>	<u>30 202</u>	<u>30 866</u>	<u>33 431</u>
<b>PASSIF</b>								
<b>À court terme</b>								
Comptes créditeurs	2 818	2 600	2 600	2 600	2 700	2 750	2 800	2 850
Emprunts bancaires à court terme	2 628	638	1 479	650	675	699	725	519
PASSIF LIÉ AUX BAUX À COURT TERME	264	318	344	351	365	379	393	250
Prestations de cessation	148	64	144	85	139	99	272	286
	5 858	3 620	4 567	3 686	3 879	3 927	4 190	3 905
<b>À long terme</b>								
Emprunts bancaires	944	7 994	8 489	7 344	6 669	5 970	5 245	4 726
PASSIF LIÉ AUX BAUX	1 609	1 291	1 677	1 340	975	596	203	1 953
Prestations de cessation	<u>1 128</u>	<u>1 154</u>	<u>1 196</u>	<u>1 159</u>	<u>1 110</u>	<u>1 081</u>	<u>879</u>	<u>653</u>
	3 681	10 439	11 362	9 843	8 754	7 647	6 327	7 332
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	9 539	14 059	15 929	13 529	12 633	11 574	10 517	11 237
<b>Capital d'apport et droit sur actif</b>								
<b>Actif (déficit)</b>	<u>12 935</u>	<u>14 675</u>	<u>11 937</u>	<u>16 330</u>	<u>17 014</u>	<u>18 628</u>	<u>20 349</u>	<u>22 194</u>
	12 935	14 675	11 937	16 330	17 014	18 628	20 349	22 194
	<u>22 474</u>	<u>28 734</u>	<u>27 866</u>	<u>29 859</u>	<u>29 647</u>	<u>30 202</u>	<u>30 866</u>	<u>33 431</u>

- L'Administration a affiché en 2022 des résultats financiers plus robustes, les revenus projetés devant être supérieurs aux prévisions et les coûts attendus similaires aux prévisions, une fois le coût du carburant retranché. Elle s'attend à une hausse des liquidités, qui devrait être plus importante que prévu.
- Le budget pour 2022 prévoyait que la construction d'un nouveau bateau-pilote avait commencé l'année d'avant, mais elle a débuté au milieu de 2022.
- Selon les projections actuelles, l'Administration a un surplus financier pour toute la période de planification. Les économies qui ont été faites pour le remplacement des immobilisations serviront pour le nouveau projet de construction jusqu'en 2024 et l'encaisse excédentaire sera utilisée pour renflouer les réserves.

## Recettes

Les recettes projetées pour 2022 sont supérieures de 8,6 % au budget, car le trafic a augmenté dans la plupart des zones. Plus de 3,0 % de cette augmentation de revenus est attribuable au droit perçu pour recouvrer le coût du carburant. L'augmentation de l'activité, qui tient surtout à la reprise des affectations pour les croisières, a accru les coûts variables. Le budget a aussi supposé des coûts supplémentaires associés à la livraison d'un nouveau navire, qui aura lieu en fait à la fin de 2023. En appliquant les rentrées générées par le droit visant à réduire le déficit, l'Administration projette un bénéfice de 1 693 000 \$ pour 2022.

La marge de profit ciblée pour l'année par le Conseil se situe entre 3,5 et 5,0 %. L'Administration a atteint ou dépassé ces cibles au cours de chacune des quatre années précédant la pandémie. Elle prévoit renouer avec ces marges en 2023 et les maintenir pendant toute la période planifiée, en omettant une éventuelle dévaluation des actifs en 2024.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	Chiffres réels	Perspectives	Budget	Budget	Plan			
	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>RECETTES</b>								
Droits de pilotage	24 981 \$	28 107 \$	26 629 \$	28 899 \$	30 232 \$	32 213 \$	33 018 \$	33 844 \$
Frais de récupération de carburant	1,169	1,890	1,019	1,732	1,743	1,750	1,400	1,400
Frais de déplacement	549	606	547	625	631	636	629	637
Droit pour les déplacements avec détenteurs de certificats	-	-	-	102	420	662	926	972
Intérêts et autres recettes	27	35	26	12	12	12	12	12
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>26,726</b>	<b>30,638</b>	<b>28,221</b>	<b>31,370</b>	<b>33,038</b>	<b>35,273</b>	<b>35,985</b>	<b>36,865</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Honoraires, salaires et avantages des pilotes	12 607	13 640	13 730	14 462	15 293	16 200	16 767	17 354
Services contractuels de bateaux-pilotes	2 863	3 080	2 896	3 165	3 246	3 327	3 360	3 394
Salaires et avantages du personnel	2 060	2 321	2 172	2 454	2 524	2 597	2 675	2 755
Salaires et avantages des équipages des navires	2 168	2 255	2 232	2 284	2 350	2 417	2 471	2 527
Frais de carburant	1 327	2 226	1 054	1 807	1 797	1 804	1 600	1 600
Frais de réparation et d'entretien	1 308	1 176	1 149	1 229	1 229	1 129	1 140	1 151
Transport	561	643	578	671	667	676	684	692
Déplacements administratifs	57	143	133	138	141	145	145	145
Hébergement	11	31	26	32	32	34	35	36
Congrès	0	1	10	14	14	14	14	14
Services professionnels et spéciaux	430	438	365	423	423	446	451	455
Frais d'exécution de la Loi sur le pilotage	210	279	235	294	288	288	288	288
Formation	148	377	450	373	373	373	448	448
Loyers	91	105	90	108	108	110	112	115
Communications	158	158	157	162	162	165	165	165
Services publics, matériel, fournitures	854	858	991	873	989	999	998	997
Amortissement	1 995	1 959	2 193	1 954	2 529	2 641	2 622	2 600
Frais de financement	148	325	128	370	340	294	289	284
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>26 996</b>	<b>30 015</b>	<b>28 589</b>	<b>30 813</b>	<b>32 505</b>	<b>33 659</b>	<b>34 264</b>	<b>35 020</b>
<b>PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT</b>	<b>- 270 \$</b>	<b>623 \$</b>	<b>- 368 \$</b>	<b>557 \$</b>	<b>533 \$</b>	<b>1 614 \$</b>	<b>1 721 \$</b>	<b>1 845 \$</b>
Supplément	944	1 070	1 016	1 098	1 151	0	0	0
Perte sur vente d'actifs	0	0	-1 260	0	-1 000	0	0	0
<b>BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE</b>	<b>674 \$</b>	<b>1 693 \$</b>	<b>- 612 \$</b>	<b>1 655 \$</b>	<b>684 \$</b>	<b>1 614 \$</b>	<b>1 721 \$</b>	<b>1 845 \$</b>
<b>TAUX DE RENDEMENT</b>	<b>2,4%</b>	<b>5,3%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>5,1%</b>	<b>2,0%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,0%</b>

- Les revenus tirés des droits au titre du carburant devraient rester élevés, mais ils pourraient diminuer d'une façon nettement plus marquée pendant cette période. Cela sera essentiellement compensé par des dépenses moindres, le cas échéant.
- Le droit sur les déplacements pour les déplacements avec détenteurs de certificats est inclus dans le budget qui doit commencer en juillet 2022.
- Le supplément pour compenser le déficit devrait être supprimé en 2025, mais il sera réévalué chaque année.
- Le nombre moyen pondéré de pilotes en 2022 est de 47,9 équivalents de pilotes de classe A. Le nombre moyen va passer à 49,5 en 2023, 49,8 en 2024 et 52,4 en 2025. Les augmentations accordées par arbitrage sont incluses et seront en moyenne de 3,53 % par année en 2023 et 2024. Les coûts liés aux heures supplémentaires vont augmenter du fait des taux salariaux et du trafic plus élevés.
- Les coûts budgétés pour les réparations des nouveaux navires et l'ajout d'un mécanicien dans les salaires des équipages vont compenser en partie les travaux de réparation accrus.
- Les dépenses de carburant devraient rester plus élevées qu'à la normale.
- Les salaires du personnel ont augmenté avec l'ajout d'un employé et les ajustements rétroactifs basés sur le décret en conseil délivré en 2022.
- Les coûts des équipages sont basés sur une convention collective en place et une estimation pour la convention des matelots de pont qui arrive à échéance. Le poste de mécanicien a aussi été ajouté plus tard en 2022.
- Les coûts de formation sont basés sur la progression estimée des pilotes et les cibles qui déclenchent la présence aux cours. Les coûts ont été plus élevés en 2022, la levée des restrictions sur les voyages liées à la COVID-19 ayant permis de se rattraper.
- Les coûts financiers augmentent en 2022 et 2023 en raison du déménagement du bureau des pilotes à Saint John, de l'agrandissement du siège social et de l'emprunt relié à la construction de nouveaux bateaux-pilotes. Les emprunts pour les bateaux de la baie Placentia seront entièrement remboursés au début de 2023.
- Les ajouts de nouveaux bateaux-pilotes et les nouveaux locaux loués augmentent l'amortissement sur la période planifiée.
- Le plan inclut la vente de deux bateaux à propulsion hydraulique une fois que les navires nouvellement construits seront lancés. Lorsque ces navires seront mis en vente, la valeur comptable devra être celle du marché. À ce moment-là, il devrait y avoir une dépréciation de 1 000 000 \$. Cela pourrait se produire en 2023 ou 2024.

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.

Afin d'aider chaque Administration de pilotage à mener ses activités de planification d'entreprise, Transports Canada avait 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. Les coûts actuels qui ont été facturés et les nouvelles projections sont nettement plus élevés que les estimations initiales.

En ce qui concerne l'Administration de pilotage de l'Atlantique, les estimations et les coûts les plus récents sont les suivants :

2021-2022	236 174 \$
2022-2023	293 533 \$
2023-2024	293 533 \$
Par la suite	286 257 \$

## Flux de trésorerie

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE								
	CHIFFRES			BUDGET 2023	2024	PLAN		
	RÉELS 2021	PERSPECTIVES 2022	BUDGET 2022			2025	2026	2027
<b>FONCTIONNEMENT</b>								
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	674	1 693	- 612	1 655	684	1 614	1 721	1 845
Postes ne nécessitant pas de financement								
Amortissement	1 993	1 959	2 193	1 954	2 529	2 641	2 622	2 600
Rajustement de la valeur marchande	154	154	1 260	75	1 075	75	75	75
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	88	88	113	90	90	70	70	60
	<b>2 909</b>	<b>3 894</b>	<b>2 954</b>	<b>3 774</b>	<b>4 378</b>	<b>4 400</b>	<b>4 488</b>	<b>4 580</b>
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	- 879	- 756	90	- 40	80	30	30	30
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 324	- 156	- 147	- 64	- 85	- 139	- 99	- 272
<b>Encaisse -- opérations</b>	<b>1 706</b>	<b>2 982</b>	<b>2 897</b>	<b>3 670</b>	<b>4 373</b>	<b>4 291</b>	<b>4 419</b>	<b>4 338</b>
<b>FINANCEMENT</b>								
Encaisse -- activités de financement								
Réception de prêts	0	6 000	8 000	0	0	0	0	0
PRODUITS DES INCITATIONS À LA LOCATION	0	0	0	0	0	0	0	0
Paiement de prêts	- 697	- 940	-1 604	- 638	- 650	- 675	- 699	- 725
PAIEMENTS DE LOCATIONS-ACQUISITIONS		0	0	- 500	- 250	0	0	0
<b>ENCAISSE PRÉVUE (UTILISÉE) POUR LE FINANCEMENT</b>	<b>- 954</b>	<b>4 796</b>	<b>6 105</b>	<b>- 956</b>	<b>-1 001</b>	<b>-1 040</b>	<b>-1 078</b>	<b>-1 118</b>
<b>INVESTISSEMENT</b>								
DIMINUTION DES INVESTISSEMENTS	0	0	0	0				0
Ajouts nets -- immobilisations	-1 561	-3 031	-8 288	-6 703	-5 905	-2 270	-1 460	-1 545
<b>activités d'investissement</b>	<b>-1 561</b>	<b>-3 031</b>	<b>-8 288</b>	<b>-6 703</b>	<b>-4 705</b>	<b>-2 270</b>	<b>-1 460</b>	<b>-1 545</b>
<b>Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année</b>	<b>- 809</b>	<b>4 747</b>	<b>714</b>	<b>-3 989</b>	<b>-1 333</b>	<b>981</b>	<b>1 881</b>	<b>1 675</b>
<b>Encaisse au début de l'année</b>	<b>6 820</b>	<b>6 011</b>	<b>4 828</b>	<b>10 758</b>	<b>6 769</b>	<b>5 436</b>	<b>6 417</b>	<b>8 298</b>
<b>Encaisse et investissements en fin d'année</b>	<b>6 011</b>	<b>10 758</b>	<b>5 542</b>	<b>6 769</b>	<b>5 436</b>	<b>6 417</b>	<b>8 298</b>	<b>9 973</b>

## Évolution des capitaux propres

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	RÉELS 2021	PERSPECTIVES 2022	BUDGET 2022	BUDGET 2023	2024	PLAN 2025 2026 2027		
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	12 227	12 935	12 549	14 675	16 330	17 014	18 628	20 349
(Perte) Gain de l'exercice	674	1 693	- 612	1 655	684	1 614	1 721	1 845
Autres éléments du résultat global	34	47	0	0	0	0	0	0
Résultat global total	708	1 740	- 612	1 655	684	1 614	1 721	1 845
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	12 935	14 675	11 937	16 330	17 014	18 628	20 349	22 194

## Planification des dépenses en immobilisations

COMPARAISON DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
	CHIFFRES			PLAN				
	PERSPECTIVES 2021	2022	BUDGET 2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS								
BATEAUX-PILOTES								
ACHAT DE BATEAUX - 19 MÈTRES	128	1 920	2 000	4 965	1 965	0	0	0
ACHAT DE BATEAUX D'OCCASION OU NEUFS	0	0	0	3 000	0	0	0	0
REMISES À NIVEAU PRÉVUES DE BATEAUX-PILOTES	424	748	756	705	2 015	400	1 090	895
ESTIMATION DES RÉPARATIONS D'IMMOBILISATIONS	400	200	224	230	250	250	250	250
QUAIS ET STRUCTURES	929	60	110	505	50	25	25	75
MAINTENANCE AND OTHER VEHICLES	0	0	0	0	50	0	0	0
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	411	0	200	178	0	0	0	250
ORDINATEURS, MOBILIER ET ÉQUIPEMENT	29	28	5	55	10	30	30	30
UNITÉS PORTATIVES DE PILOTAGE	29	60	40	40	60	60	60	40
LOGICIELS	32	15	5	25	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>2 382</b>	<b>\$ 3 031</b>	<b>\$ 3 340</b>	<b>\$ 9 703</b>	<b>\$ 4 405</b>	<b>\$ 770</b>	<b>\$ 1 460</b>	<b>\$ 1 545</b>
AJOUTS LOCATIFS AVEC DROITS D'UTILISATION								
QUARTIER GÉNÉRAL	0	0	0	212	0	0	0	2 000
QUAIS ET STRUCTURES	904	0	430	188	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>904</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 430</b>	<b>\$ 400</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 2 000</b>

Comme décrit plus tôt, les dépenses en immobilisations devraient être de 3 000 000 \$ pour 2022 (1 900 000 \$ pour les nouveaux navires), le tout étant financé par les flux de trésorerie d'exploitation et les économies accumulées. Cela va laisser un solde dû d'environ 6 900 000 \$ pour le projet de construction des nouveaux bateaux-pilotes.

L'Administration budgete 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 2023 inclut les exigences suivantes :

- Projet de construction de nouveaux navires qui s'étendra de 2020 à 2024. Le moment des paiements qui y sont reliés peut varier en fonction de celui où les jalons sont atteints par le constructeur.
- Construction ou achat de deux petits qui serviront de bateaux principaux dans des ports mineurs en 2024-2025;

- Les coûts d’immobilisations reliés 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 705 000 \$ pour les mises à niveau planifiées, y compris une étude de l’électrification, et l’équipement de rechange, et 230 000 \$ de plus pour la portion d’immobilisation estimée des réparations habituelles.
- L’augmentation du poste Quais et structures (immobilisations et actifs avec droit d’utilisation) tient aux réparations et remplacements de quais flottants qui sont nécessaires dans plusieurs ports et au déménagement des bureaux des pilotes et équipages à Saint John (N.-B.). Le moment de ce déménagement n’est pas connu pour l’instant, mais il devrait avoir lieu au début de 2023.
- Les améliorations locatives budgétées sont reliées à un agrandissement planifié du siège social à Halifax. Les coûts de location pour cet arrangement sont saisis au titre des actifs avec droit d’utilisation.
- 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 2024 à 2027 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;
- Entretien annuel régulier et remplacement des immobilisations pour les bateaux-pilotes et le matériel électronique.
- Nouveau bail pour le siège social en 2027 à l’expiration des engagements existants.

Bateaux-pilotes livrés en 2023 et 2024



## 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 2023

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 au plus fort des interruptions des activités.

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
2018	0 \$	0
2019	0 \$	0
2020	0 \$	0
2021	0 \$	0
2022		

#### Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2023

L'Administration a obtenu en 2022 l'autorisation d'emprunter 8 000 000 \$ pour le projet de remplacement des bateaux-pilotes visant à ajouter deux navires ultramodernes à la flotte. Comme le début de ce projet a été retardé, l'Administration n'a utilisé jusqu'à présent que 6 000 000 \$ sur ce montant approuvé, tandis que le coût pour ajouter ces navires est estimé à 8 900 000 \$. Elle va utiliser les 2 000 000 \$ restants en 2023, si cela est nécessaire en raison des flux de trésorerie. Il s'agirait d'un prêt

bancaire de cinq ans amorti sur 15 ans. Un swap de taux d'intérêt pourrait être utilisé pour obtenir 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, dont le coût total est de 6 700 000 \$. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2022 sera de 9 000 \$. Cet emprunt a été divisé en deux portions assorties de taux d'intérêt de 2,93 % et de 3,28 %, et il arrive entièrement à échéance en janvier 2023.

L'Administration a lancé deux nouveaux bateaux-pilotes pour les ports d'Halifax et de Saint John en 2012 et 2013. Le coût total de ces navires était de 5 800 000 \$ et un montant de 2 000 000 \$ avait été emprunté pour ce projet. Le solde du principal de cet emprunt au 31 décembre 2022 sera de 935 000 \$ et il est immobilisé à un taux de 3,14 % jusqu'en janvier 2024.

L'Administration a acheté deux bateaux-pilotes usagés pour les ports d'Halifax et de Saint John pour un montant de 3 400 000 \$, et le ministre des Finances a autorisé un financement à concurrence de 3 000 000 \$. Des prélèvements ont été effectués en 2017; le prêt a été refinancé à la fin de l'échéance initiale de cinq ans et il est immobilisé à un taux de 3,68 % jusqu'en avril 2027. Il restera un solde de 1 889 999 \$ à payer sur le prêt au 31 décembre 2022.

Un contrat a été signé en 2022 pour la construction de deux nouveaux navires pour le port d'Halifax. Comme mentionné plus tôt, le coût total de ce projet devrait être de 8 900 000 \$. Pendant l'année, l'Administration a emprunté 6 000 000 \$ sur ce montant, ce qui est moins que les approbations reçues dans le cadre du plan d'emprunt de 2022-2026. Le solde du principal sur ce prêt sera de 5 800 000 \$ au 31 décembre 2022 et il est bloqué à un taux de 3,71 % jusqu'en avril 2027.

**Locations importantes contractées et maintenues en 2023**

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)							
	2021 Montant réel	2022 Projection	2023 Budget	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Découvert bancaire							
Marge de crédit	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Emprunts à court terme</b>	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Emprunts à long terme</b>	3 572 \$	8 632 \$	9 988 \$	9 238 \$	8 459 \$	7 652 \$	6 815 \$
<b>Total</b>	3 572 \$	8 632 \$	9 988 \$	9 238 \$	8 459 \$	7 652 \$	6 815 \$

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

	2021 Montant réel	2022 Projection	2023 Budget	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Dollars canadiens	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total des emprunts à court terme impayés	0 \$	0 \$	314 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

	2021 Montant réel	2022 Projection	2023 Budget	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Solde d'ouverture	4 269 \$	3 572 \$	8 632 \$	9 988 \$	9 238 \$	8 459 \$	7 652 \$
Emprunts arrivant à échéance	0,697	0,940	0,644	0,750	0,779	0,807	0,837
Nouvelles émissions	-	6 000	2 0000	-	-	-	-
Solde de clôture au 31 décembre	3 572 \$	8 632 \$	9 988 \$	9 238 \$	8 459 \$	7 652 \$	6 815 \$

	2021 Montant réel	2022 Proje ction	2023 Budget	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 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.							
<b>Passif maximum prévu sur la location</b>	1 299 \$	1 119 \$	0,929 \$	0,730 \$	0,525 \$	0,313 \$	0,094 \$
<b>Nombre maximum d'années à conclure</b>	5,4	4,4	3,4	2,4	1,4	0,4	0

## 8. Gestion du risque

### *Gestion du risqued'entreprise (GRE)*

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

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 event with potential to cause major damage, OR Causes alarm in the surrounding community	\$1M - \$5M	Threatens viability of APA in a major port for the short term OR Threatens viability of APA in minor port for medium to long term	Reduction or short term suspension of pilotage services OR significant reduction in management oversight	Loss of confidence of Board OR substantial fine	Server access and information lost with restoration possible but will take greater than one day to restore or ransom-ware installed
3 Moderate	Medical Treatment Case that results in Lost Time (LTI)	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 event unlikely to cause damage which is resolved by routine management activities	<\$10K	Temporary disruption of service in a minor port	No reduction in operational or management capacity	Observations from internal / external audits; Suggestions for improvement from governance / regulator	Server access lost with restoration possible within 1 hour

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

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

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

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

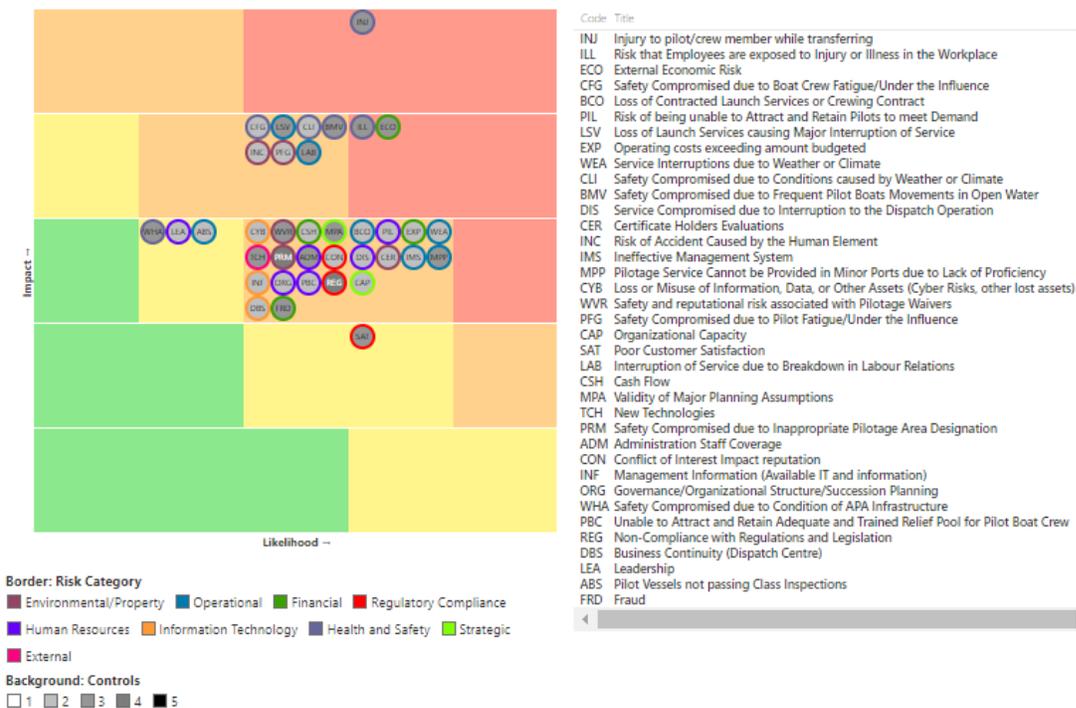
## Grille de notation du classement des risques

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

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

Liste complète des 37 risques identifiés dans le registre des risques ci-dessous :

Risk Register | 37 items



À l'heure actuelle, il y a trois risques qui sont actuellement identifiés comme étant très élevés ou élevés. Les cinq principaux risques pour l'Administration sont les suivants :

**Risque très élevé : Blessure d'un pilote/membre d'équipage pendant un transfert (risqué pour la santé et la sécurité)**

Détails : Ces transferts sont effectués des milliers de fois chaque année par tous les temps et avec de nombreux types de navires. Cette activité expose certains de nos employés au plus grand danger.

Situation actuelle : L'Administration a déjà en place des mesures pour atténuer ce risque, notamment :

- Les employés peuvent refuser un transfert si les échelles ou l'équipement ne conviennent pas.
- L'Administration fournit des balises de détection de personnes et est en train de mettre à jour 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, fournissent une plateforme plus stable pour plus de la moitié des affectations de l'Administration.
- Les bateaux-pilotes fournis par l'Administration ou les entrepreneurs sont considérés comme des plateformes appropriées pour les zones desservies. Les navires sont 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.
- 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.

**Risque élevé : Risque que les conditions ou les politiques de travail n'atténuent pas la probabilité de blessures ou de maladie sur les lieux de travail (risque pour la santé et la sécurité)**

Détails : La pandémie mondiale a augmenté le risque que les employés soient exposés à des maladies graves.

Situation actuelle : L'Administration a déjà des mesures en place pour atténuer ce risque, notamment :

- 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, qui inclut le signalement officiel des incidents et quasi-collisions, avec documentation des mesures correctives.

Risque élevé : 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 (risque financier)

Détails : 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.

Situation actuelle : L'Administration a déjà des mesures en place pour atténuer ce risque, notamment :

- 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 permet de recouvrer les montants empruntés.
- Le nouveau processus d'établissement des droits permet d'ajuster les droits d'une manière plus ponctuelle.

Risque moyen : Risque que l'Administration ait une interruption de service en raison de la perte d'un entrepreneur qui fournit l'équipage d'un bateau-pilote ou l'équipage et le bateau-pilote (risque opérationnel)

Détails : L'Administration dépend d'un certain nombre d'entrepreneurs pour fournir des bateaux-pilotes et/ou les équipages pour desservir des ports de pilotage obligatoire. Ces entités font face aux mêmes défis que l'Administration pour ce qui est de l'entretien et des équipages, et ils ont des moyens financiers moindres pour surmonter les ralentissements de l'économie ou des activités.

Situation actuelle : L'Administration a déjà des mesures en place pour atténuer ce risque, notamment :

- Des navires excédentaires de sa propre flotte peuvent être déployés avec peu de préavis dans ces zones.
- L'Administration tient une liste d'autres entrepreneurs dans ces régions qui pourraient être mobilisés pour fournir des services.
- Des mesures sont prises pour avoir des employés en attente pendant les périodes très occupées au cas où il faudrait faire appel à eux.
- Les navires sont régulièrement inspectés.
- Les entrepreneurs sont tenus de faire des rapports mensuels.
- Le plan mis en place pendant la pandémie incluait de nombreuses mesures d'atténuation pour les entrepreneurs.

Risque moyen : Risque qu'un membre d'équipage travaille sur un navire tout en étant fatigué ou sous l'influence de drogues ou d'alcool et crée ainsi une situation non sécuritaire (risque pour la santé et la sécurité)

Détails : La pandémie a soumis les employés à un plus grand stress et rendu la fatigue au travail plus probable.

Situation actuelle : L'Administration a déjà des mesures en place pour atténuer ce risque, notamment :

- Politique pour les équipages des bateaux-pilotes – Heures de repos.
- Politique pour les équipages des bateaux-pilotes – Horaire de vigie.
- L'équipage d'Halifax a reçu des quartiers pour se reposer et ceux de Saint John vont aussi en avoir en 2023.
- La durée maximale des quarts pour les équipages salariés est de 14 heures.
- Les entrepreneurs qui fournissent l'équipage soumettent des registres des heures de travail et de repos.

## Cybersécurité

En raison de la taille de l'Administration, les services de TI sont confiés à une entreprise locale, une relation qui dure depuis près de 20 ans. L'Administration est aussi enregistrée auprès du Centre canadien pour la cybersécurité, qui fournit régulièrement des séminaires, des documents d'information et des bulletins sur les cybermenaces, et des services de surveillance active des adresses IP de l'Administration. Un résumé général de l'infrastructure est fourni ci-dessous :

### Préparatifs

- Un plan d'intervention en cas d'incident a été préparé dans le cadre du plan de gestion de crise.
- Formation sur la sensibilisation à la sécurité – Une formation sur la sensibilisation à la cybersécurité est fournie à quiconque a accès à des serveurs et des applications, et elle est mise à jour chaque année.

- Reprise pratique – Une mise en pratique et à l’essai du processus de restauration est menée chaque année.
- Cyberassurance – Une assurance de la cybersécurité est en place.

#### Assistance professionnelle de la cybersécurité en cas d’attaque

L’Administration a accès à des experts du Centre canadien pour la cybersécurité et à une équipe d’intervention privée en cas d’incident.

## 9. 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 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 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 sept demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* en 2022.

## **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/>

## 10. 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.

Depuis 2022, l'Administration n'est plus exemptée de l'obligation de rendre des comptes en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* étant donné qu'elle a plus de 100 employés permanents à temps plein, à temps partiel et occasionnels. L'Administration a rempli ses obligations en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et va s'acquitter de celles qui sont incluses dans ses politiques et procédures connexes. L'Administration mène un sondage volontaire sur l'équité en matière d'emploi auprès de tous ses nouveaux employés afin de recueillir des données démographiques sur leur autoidentification en tant que groupe désigné au niveau fédéral.

L'Administration poursuit ses efforts pour instaurer une politique et des programmes qui soutiennent activement les obligations et les résultats de l'analyse comparative entre les sexes (ACS+).

Les minorités visibles et les femmes sont représentées au sein du conseil d'administration de l'Administration. Le défi se pose toujours dans les groupes d'employés, la plupart provenant de l'industrie maritime. C'est particulièrement le cas 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. 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. 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.

## **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.

Un contrat a été passé en 2022 avec une entreprise pour mesurer l'empreinte carbone de l'Administration dans ses 20 zones de pilotage obligatoires et ses installations et opérations administratives. Cette analyse va servir de base pour mesurer les futures réductions. Cette étude comprendra une démarche pour devenir carboneutre d'ici 2050. Voici les mesures prises par l'Administration en attendant de recevoir les résultats de cette étude :

- Alimentation à terre disponible sur les quais et aux postes d'accostage de l'Administration.
- Nouvelle conception des navires pour réduire la production de carbone grâce à des génératrices au diesel de deuxième niveau qui contrôlent et réduisent les émissions des moteurs.
- Utilisation de stations de transfert des pilotes à mi-chemin pour réduire la distance des transits des navires et rendre les opérations plus efficaces.
- Essai d'une nouvelle peinture de coque au graphite dans l'espoir de réduire la traînée et la consommation de carburant qui y est associée.
- Acceptation de faire l'essai de biocarburants pour les bateaux-pilotes à Halifax et Saint John.
- Lancement d'une étude sur la possibilité de convertir entièrement à l'électricité un bateau-pilote fonctionnant au diesel.
- Installation de bornes de chargement pour véhicules électriques dans les propriétés de l'Administration pour inciter les employés à acheter ce genre de voitures.

## Espaces de travail sécuritaires et accessibilité

L'Administration s'est engagée à mettre en place une culture qui protège la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du lieu de travail grâce à la collaboration, à l'inclusion et au respect. Elle crée un lieu de travail sécuritaire et accessible en :

- Maintenant 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.
- S'engageant à fournir un environnement de travail qui est exempt de violence, de harcèlement, de discrimination et d'intimidation.
- Encourageant un environnement qui valorise la diversité et l'inclusion où les employés sont traités, et traitent les autres, avec respect et dignité.
- S'efforçant d'avoir un environnement de travail inclusif et sans obstacles où tout le monde a un accès égal à des occasions au sein de son organisation. Cela inclut les obstacles à l'accessibilité.

La mise en pratique réussie de ces valeurs pour l'Administration va favoriser une culture organisationnelle positive, et une orientation vers la vision globale d'un effectif en santé, en sécurité sur les plans physique et psychologique, et mobilisé.

L'Administration accomplit ce devoir grâce aux politiques sur le lieu de travail qu'elle a mises en place et aux procédures qui les soutiennent. Elle accorde la priorité aux lieux de travail sécuritaires et à l'accessibilité en chargeant un membre de la haute direction d'assumer le leadership de la sécurité dans le lieu de travail, notamment par la prévention de la violence et du harcèlement, la diversité, l'équité et l'inclusion (y compris l'accessibilité), et le bien-être (physique, psychologique et émotif) de toute la personne.

