



Atlantic Pilotage  
Authority



Administration de Pilotage  
de l'Atlantique

## Sommaire des plans directeur (2024-2028)



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.

L'Administration s'est attachée à 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 (2024–2028) est le résultat du processus de planification stratégique de l'Administration, qui portait sur 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.

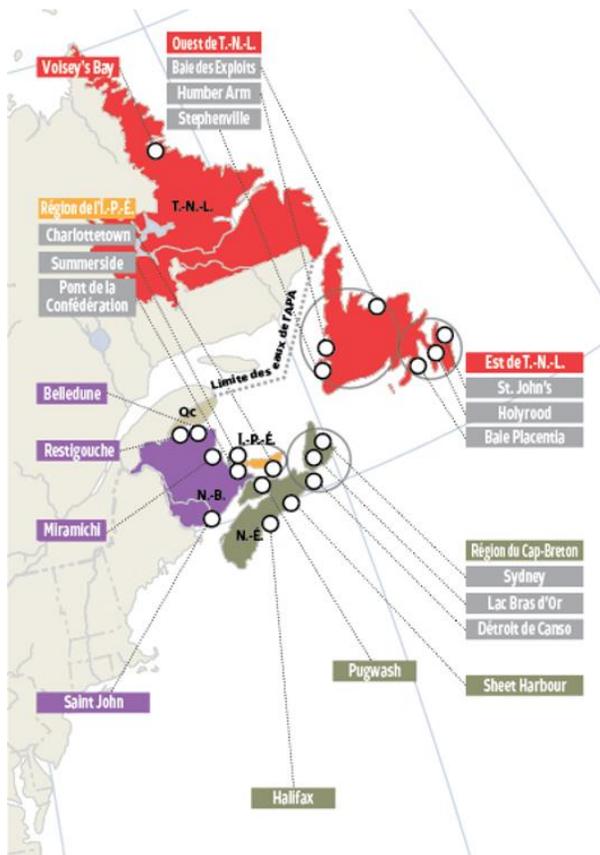
**Santé mentale et bien-être** – Leadership au niveau de la santé mentale et du bien-être global grâce à un soutien au travail, à l'accès, à l'éducation, à une diminution des stigmates, et à un soutien pour la gestion du stress et le bien-être émotif.

## **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, la livraison des deux navires étant prévue pour le milieu de 2024. L'Administration a utilisé les 8 000 000 \$ approuvés pour ce projet et demande l'approbation de 3 000 000 \$ en nouveaux prêts qui serviront à acheter jusqu'à quatre navires d'occasion pendant la période 2023-2024. L'Administration sollicite aussi l'autorisation de réduire à 5 000 000 \$ la marge de crédit de 7 500 000 \$ qui a été maintenue pendant la pandémie. Enfin, des approbations sont demandées en vue d'investir les fonds excédentaires dans des certificats de placement garanti et de maintenir un compte en euros dans une institution financière en dehors du Canada qui n'est pas membre de l'Association canadienne des paiements.

## Table des matières

I) Aperçu	1
II) Environnement opérationnel	4
III Objectifs, priorités, activités, résultats et risques stratégiques	13
IV) Aperçu financier	24
Annexes	29
1. Orientation ministérielle	30
2. Structure de gouvernance de l'entreprise	33
3. Résultats planifiés	40
4. Attestation du chef des Affaires financières	45
5. Analyse des droits	46
6. États financiers et budgets	49
7. Plan d'emprunt	66
8. Gestion du risque	69
9. Conformité aux exigences des lois et politiques	76
10. Priorités et orientation du gouvernement	79



## 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.

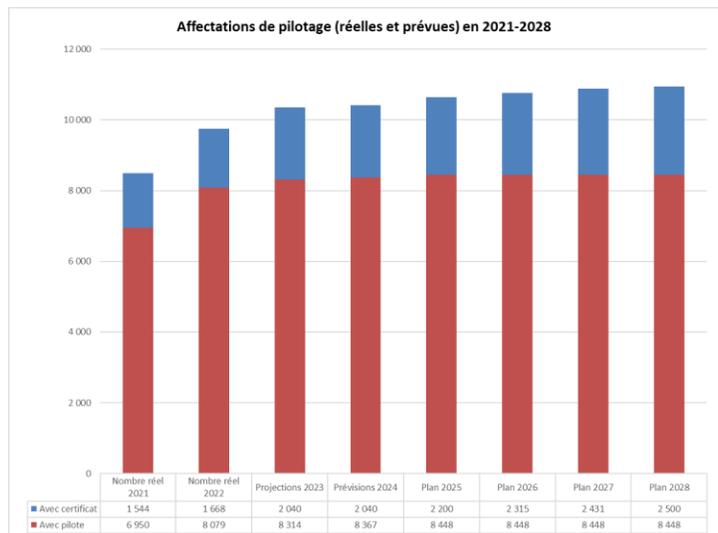
## Principes directeurs

- **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 tous les mouvements de navires dans la région qui sont assujettis au pilotage obligatoire, que ces mouvements aient été effectués sous la conduite d’un pilote breveté ou d’un capitaine certifié. 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 pilotées pour 2024 devrait augmenter par rapport à l'année précédente grâce à la hausse constante du trafic de porte-conteneurs et de paquebots de croisière. L'activité pour 2024 est estimée à 8 367 affectations pilotées, 2 040 mouvements supplémentaires étant conduits par des capitaines certifiés. 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 1 668 mouvements effectués par des capitaines certifiés en 2022, un nombre qui avait baissé en raison de la pandémie. Le nombre de capitaines certifiés et de mouvements associés devrait augmenter pendant la période de planification à mesure que cette activité reprend.

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 et efficace, sans incident de transport maritime, sans blessures aux personnes ni dommages aux navires, aux installations portuaires ou à l'environnement, et avec le plus faible impact sur les parties prenantes de l'industrie. 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 remettait 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 2024. Le trafic de pétroliers a été vigoureux à Saint John (N.-B.), tandis que les cours du pétrole ont été élevés en 2023, mais les décisions opérationnelles et en matière d'entretien en haute mer se sont traduites par une baisse dans d'autres installations desservies par l'Administration dans la baie Placentia (T.-N.-L.) et le détroit de Canso (N.-É.).



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 dépassé les niveaux pré-pandémiques, car les transporteurs misent sur les avantages logistiques et les nouveaux débouchés dans la région. 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 n'a pas repris à pleine capacité, tandis que d'autres travaux d'entretien en haute mer sont en train d'être effectués, ce qui s'est répercuté 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'efficacé 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 vingtième 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 opérationnelles minimales pour les autres usagers. Ces arrêtés d'urgence ont été prolongés en 2024.
- **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, comme l'exige la résolution A.960 de l'Organisation maritime internationale (OMI) intitulée *Recommandations concernant la formation des pilotes maritimes autres que les pilotes hauturiers, la délivrance des brevets et les procédures opérationnelles*. 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.
- **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 5 669 000 \$ en droits de pilotage perdus en 2023. 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 ont été 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'agissait pas d'un modèle de recouvrement des coûts équitable, ce qui s'est répercuté sur l'efficacité du service et a affecté la capacité de l'Administration à être financièrement autonome. L'Administration a commencé à s'occuper de cela en 2023 en instaurant un droit pour les mouvements avec capitaines certifiés, lequel devrait générer des revenus de 102 000 \$ en 2023, montant qui passera à 408 000 \$ en 2024. Même avec ce nouveau droit, le recours à des capitaines certifiés permet à l'industrie de faire des économies substantielles.

- **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'affectation. 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.



## 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 depuis plus de deux ans maintenant un siège vacant au Conseil.
- **Opérations – Pilotes** : L'Administration cible un effectif stable de 54 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.

Même si le recrutement de l'Administration accuse du retard, des pilotes à temps partiel sont ajoutés lorsque c'est possible pour la saison la plus 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 a expiré le 31 décembre 2022 et les négociations devraient commencer avant la fin de 2023.

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 a expiré 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 2020	Nombre réel 2021	Nombre réel 2022	Projections 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
<b>Administration</b>									
Dirigeants	2	3	4	4	4	4	4	4	4
Gestionnaires	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Soutien	5	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>Total administration</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>12</b>
<b>Opérations</b>									
Pilotes	51	49	49	49	51	53	54	54	54
Équipages de bateaux-pilotes	16	16	16	16	22	22	22	22	22
Gestionnaires de l'entretien	2	2	3	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>75</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>Total employés</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>97</b>	<b>97</b>
Pilotes entrepreneurs	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>12</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 respectueux 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 pour investir dans son plan de remplacement des immobilisations.
- **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 99,98 % en 2022 (99,97 % en 2021) 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 99,89 % (99,20 % en 2021). 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, 100 % (96 % en 2022) de ses utilisateurs participants se sont déclarés satisfaits de son engagement à l'égard de la sécurité et 75 % (85 % en 2022), 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 2023, 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 2024 sur les aspects suivants :

- **Augmentation de la sécurité des opérations**: Les opérations de l'Administration sont intrinsèquement dangereuses et doivent être menées avec diligence afin de réduire les risques. L'Administration a prévu de faire ce qui suit en 2024 :
  - À la suite d'un incident à St. John's, le plan consistant à acheter des navires d'occasion a été accéléré et trois navires ont été ajoutés en 2023.
    - i L'Administration achètera des navires d'occasion supplémentaires à mesure qu'il y en aura de disponibles au Pays de Galles, aux Pays-Bas ou en provenance d'autres sources actuellement inconnues. L'ajout de navires dotés de systèmes modernes de récupération de personnes à la mer est essentiel pour fournir continuellement les services de pilotage. (Objectif à moyen terme - nouveau)
  - Effectuer les mises à niveau des navires recommandées pour assurer la sécurité sur la passerelle. (Objectif à court terme - nouveau)
  - Augmenter le niveau de formation et la supervision par les gestionnaires des équipages des navires sur tous les aspects de la sécurité; envisager une formation sur mesure sur la sécurité pour les équipages des navires, enrichir la qualité des exercices pratiques et davantage de scénarios. (Objectif à court terme - nouveau)
  - Faire un examen complet de la sécurité à bord des bateaux-pilotes pour les ports moins achalandés et mettre à niveau si approprié. (Objectif à court terme - nouveau)

- Collaborer d’une manière stratégique avec les autres administrations de pilotage afin de déterminer si les Directives sur la construction et l’inspection des bateaux-pilotes (TP 14530) devraient être mises à jour avec les leçons tirées de l’incident de Saint John’s à Terre-Neuve-et-Labrador. (Objectif à court terme - nouveau)
- **Renouvellement des immobilisations – Installations** : L’Administration a de nombreuses installations maritimes qui ont besoin d’être réparées ou remplacées, et elle va s’occuper de ce qui suit en 2024 :
  - 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 2024 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 des ressources en pilotes supplémentaires qui nécessiteront 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 recouvrement de la formation dans les ports qui ont des pilotes entrepreneurs de façon à partager à plus grande échelle les coûts associés aux exigences à la hausse. (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 conformité à la certification ISM. 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)
  - Argentia (T.-N.-L.) : Se renseigner sur les exigences en matière d'infrastructures et de transport afin d'accroître l'efficacité des deux zones de la baie Placentia. (Objectif à court terme - nouveau).
  
- **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)
  - Le matériel sera mis à niveau pour augmenter la cybersécurité. (Objectif à court terme - nouveau)
  - L'Administration obtiendra la conformité aux normes de sécurité de l'information ISO27001. (Objectif à court terme - nouveau)
  - L'Administration sera conforme au projet de loi C26 sur la sécurité de l'information une fois adopté par le Parlement. (Objectif à court terme - nouveau)
  
- **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 2024 :
  - **Mesure de l'empreinte** : L'Administration a fait 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. Le rapport initial a été reçu et, compte tenu de ces constatations, l'Administration met au point des façons mesurables de réduire les émissions pour atteindre les cibles de 2030. (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)
    - 1 **Opérations** : Il y a des ajustements au comportement opérationnel qui auraient un impact significatif. L'Administration va exploiter les bateaux-pilotes à des vitesses moindres quand la performance du service le permet et étudier des occasions de raccourcir les transits vers les stations d'embarquement en utilisant d'autres points de transfert des

- pilotes sur le rivage (c.-à-d. Herring Cove et Argentinia). (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)
  - **Achat de navires d'occasion** : Quand des navires d'occasion sont utilisés pour augmenter la sécurité et la fiabilité, une attention est portée à la façon dont ces navires plus vieux peuvent être mis à niveau avec une technologie qui réduit les émissions. Ceux qui ont été achetés dernièrement auront un apprêt au graphène et les salles de moteurs sont prêtes pour une future électrification. (Objectif à court terme - nouveau)
  - 
  - **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 est mise à l'essai sur un navire dans la baie Placentia et a réduit la traînée du navire, ce qui se traduit par une nette amélioration de l'efficacité du carburant. Comme cet essai s'avère concluant, la peinture sera déployée sur le reste de la flotte. (Objectif à court terme - nouveau)
    - ii **Biocombustibles pour les navires** – L'Administration va envisager des partenariats stratégiques pour obtenir un approvisionnement en combustibles alternatifs dans les ports à forte consommation. Elle 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)
    - iii **Trajectoire vers la neutralité carbone d'ici 2050** – Ces occasions se préciseront une fois que les principaux fournisseurs d'électricité et de carburant auront annoncé des plans spécifiques sur la façon dont ils comptent atteindre les cibles de 2030. (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:

- Il doit y avoir un nombre approprié de pilotes entièrement formés et pleinement capables. L'effectif doit être suffisant pour fournir le service sans retard lorsqu'on envisage les niveaux de trafic futurs.
- Les opérations des bateaux-pilotes, personnel inclus, doivent être en place pour soutenir les niveaux de trafic.
- Une formation sera fournie à tout le personnel pour soutenir la croissance continue et la préparation aux technologies changeantes.
- La communication constante avec toutes les parties prenantes permettra de se préparer aux changements dans le secteur et les marchés connexes.

Pour atteindre cet objectif, l'Administration va porter son attention en 2024 sur ce qui suit :

- **Recrutement des pilotes**: Ajouter trois nouveaux apprentis-pilotes qualifiés en 2024 en prévision des départs à la retraite planifiés. Le bassin de marins qualifiés à l'échelle du pays a diminué et cela a été difficile d'en trouver qui sont intéressés par des postes à Saint John (N.-B.) pendant une période où le nombre de départs à la retraite annoncés dans le port était plus élevé que d'ordinaire. (Objectif à court terme - nouveau)
  - **Augmenter le nombre ciblé de pilotes** – Continuer d'ajouter des pilotes jusqu'à ce qu'il y ait 54 pilotes salariés faisant régulièrement partie des employés (objectif à moyen terme – nouveau) et porter ce nombre à 55 pilotes salariés si le trafic continue 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)

- **Ports avec un faible volume** : Formation et coûts supplémentaires pour de nouveaux pilotes entrepreneurs, si aucune voie ne se présente pour les pilotes retraités en raison des exigences relatives au service en mer. (Objectif à court terme - nouveau)
- **Programme de maintien des compétences en pilotage** : Se préparer à assumer un fardeau supplémentaire au niveau de la formation et de l'administration. (Objectif à court terme - nouveau).
- **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)
  - Deux navires usagés ont été achetés au Pays de Galles, et les travaux se poursuivront pour les mettre à niveau, les intempérer et signaler les modifications requises. (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. Les navires considérés être en surplus seront vendus. (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 2024 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)
- **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 2024, cela va inclure le développement d'un système de gestion entièrement conforme au nouveau règlement sur le pilotage maritime. (Objectif à court terme - continu)
  - **Changements réglementaires** – Faire en sorte que des ressources internes soient disponibles pour réagir à tout changement (exigences du SGQS, programme de formation au certificat, etc.) (Objectif à court terme - nouveau)

### 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 2024, l'Administration va se concentrer sur ce qui suit :

- **Communication de l'orientation** : À la suite du lancement en 2023 d'une campagne interne visant à promouvoir et à communiquer à tous les employés la mission, la vision, les valeurs et les objectifs commerciaux révisés de l'organisation, ces derniers seront renforcés au moyen d'une promotion et d'une formation additionnelles. (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)
  - Mettre sur pied un comité du plan d'accessibilité dans le but de produire un plan d'accessibilité de trois ans. (Objectif à court terme - nouveau).
- **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 2024, 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.
  - Même au-delà de la pandémie, des blessures ou des maladies peuvent avoir des répercussions sur le fonctionnement de l'Administration et le niveau des effectifs est tel qu'il n'y a pas grande redondance.
- Sécurité compromise en raison des conditions provoquées par la météo ou le climat : Risque que la détérioration des conditions environnementales cause des blessures pendant le transfert des pilotes ou les mouvements des bateaux-pilotes.
  - Les conditions maritimes se sont aggravées et les épisodes durent plus longtemps. Pendant ces périodes, les risques associés aux transferts des pilotes et aux transits des navires augmentent.
- Sécurité compromise en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des équipages des navires : Risque qu'un membre d'équipage pilote un navire tout en étant fatigué ou sous l'influence de drogues ou d'alcool créant une situation insécuritaire.

- o Le trafic est devenu plus constant dans divers ports et il y a plus d'activité pendant la nuit. Cela force davantage les équipages à gérer leurs périodes de repos pour assurer des opérations sécuritaires.
- Sécurité compromise par la fréquence des mouvements de bateaux-pilotes en eau libre : Les bateaux-pilotes ne sont pas conçus pour de longs transits en eau libre et certains prennent vraiment de l'âge. Il y a un risque pour la sécurité en raison de la fréquence des mouvements en eau libre.
  - o Étant donné la région de pilotage obligatoire dans laquelle l'Administration mène ses activités, les navires doivent se déplacer entre les provinces pour couvrir le service. Il peut s'agir de longs transits en eau libre, avec un risque accru pour nos équipages et actifs matériels.
- Perte de services de vedette occasionnant une importante interruption du service : Risque que l'APA perde un service de vedette, ce qui perdure considérablement les opérations.
  - o Le service dans chacune de nos 20 zones de pilotage obligatoire dépend d'un service de bateaux-pilotes. Les navires doivent être bien entretenus et il doit y avoir des solutions de rechange pour assurer un service ininterrompu.
- Risque économique externe : Il y a toujours la possibilité d'une récession, d'une interruption des activités ou d'une volatilité générale du trafic maritime, ce qui veut dire qu'un risque substantiel subsiste. L'Administration a été en mesure d'établir un droit pour recouvrer le déficit qui récupère le manque à gagner de la pandémie.
  - 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 a été instauré, 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 ou d'un droit à titre de locataire lorsque les mouvements sont effectués par un capitaine certifié. Les attentes en matière de trafic futur et les charges d'administration et d'exploitation sont discutées avec les parties prenantes dans le cadre de consultations régulières pour établir des droits justes et raisonnables. Les objectifs financiers de l'Administration consistent à avoir régulièrement des flux de trésorerie positifs qui permettent d'assurer des opérations, de remplacer les immobilisations et d'assurer le service de la dette d'une manière

régulière, tout en accumulant une provision et en faisant des économies ciblées de façon à mener à bien son mandat à plus long terme.

En raison du récent investissement dans les immobilisations, l'Administration compte sur ses réserves et ses économies pour fournir ces actifs tout en réduisant l'accumulation de dette à long terme. L'objectif à moyen terme consistera à recouvrer cette baisse de liquidités et à reconstituer une réserve et des économies acceptables. L'Administration 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 2022 de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est publié à :

<https://www.pilotagedelatlantique.com/rapports/>

## Stratégie financière

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

- 1 Maintien d'une cible d'autonomie financière pour assumer que le mandat est rempli.

Dans chaque période de cinq ans en continu, l'Administration tirera des activités de fonctionnement des liquidités suffisantes pour financer des paiements réguliers pour l'entretien des immobilisations et les prêts/baux. Le mandat de l'Administration ne sera pas compromis pour remplir cette exigence et cette mesure a été atteinte même pendant la pandémie.

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

L'Administration a maintenu 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 investissements récents dans les immobilisations, il a fallu utiliser les réserves et l'Administration s'attend à ne pas parvenir à ce solde ciblé en 2024. Le plan actuel consiste à atteindre cette cible en 2028, à condition toutefois que les niveaux de trafic demeurent robustes dans de nombreux secteurs et que le trafic de navires-citernes reprenne dans la baie Placentia.

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

Ce passif était de 1 087 000 \$ au 31 décembre 2022 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.

- 4 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 radoubs 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 2026 selon les estimations actuelles.

Les projections budgétées de 2024 à 2028 tiennent pour acquis que le trafic se maintiendra et que celui des navires-citernes reprendra dans la baie Placentia, le tout étant basé 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. Compte tenu de ces projections, l'Administration prévoit un bénéfice comptable (avant la perte découlant de la cession d'actifs) d'environ 1 258 000 \$, qui inclut toutefois des revenus de 1 170 000 \$ générés par le supplément perçu pour compenser le déficit.

## Dépenses d'immobilisations

L'Administration a plus de 41 000 000 \$ 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 2023, l'Administration s'attend actuellement à investir 11 600 000 \$ dans des projets d'immobilisations (4 900 000 \$ pour de nouveaux navires en cours de construction et 4 200 000 \$ pour l'achat, la livraison et l'adaptation au Canada de trois navires d'occasion, soit deux qui proviennent de Milford Haven et un qui appartient actuellement à un entrepreneur du détroit de Canso). Ces investissements ont été financés par des emprunts supplémentaires, les flux de trésorerie et les économies accumulées. Les coûts associés à l'achat de deux navires de six ans en 2023 sont plus élevés que prévu en raison des coûts de livraison et des variations dans les taux de change. L'achat du bateau de l'entrepreneur dans le détroit de Canso n'était pas prévu, mais il est nécessaire pour maintenir des services de pilotage dans la région.

Les mises à niveau planifiées des bateaux-pilotes ont coûté plus cher en raison des coûts réels pour adapter au Canada les navires d'occasion et apporter des mises à niveau aux systèmes de sécurité. Des investissements imprévus supplémentaires ont aussi dû être faits dans le reste de la flotte en réaction à un incident tragique survenu en septembre 2022.

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.

## **2024**

Comme ses navires vieillissent ou ne sont plus adaptés à l'exploitation, l'Administration a entamé un projet de 9 200 000 \$ visant à remplacer deux de ces bateaux qui devrait être entièrement terminé en 2024. La dépense de 4 900 000 \$ en 2023 est considérable, un montant supplémentaire de 2 300 000 \$ devant être déboursé en 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 2 300 000\$ pour acheter ou construire jusqu'à deux navires supplémentaires afin de remplacer d'autres plus vieux qui sont actuellement utilisés comme vaisseaux principaux ou secondaires dans des ports de grande importance. 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 2024 incluaient des améliorations planifiées aux navires totalisant 1 600 000 \$, plus un montant de 400 000 \$ budgété pour la portion d'immobilisations estimée des réparations ordinaires. Cela comprend les pièces de rechange essentielles supplémentaires et des investissements supplémentaires pour augmenter la sécurité et la fiabilité des services de pilotage.

Les investissements planifiés dans les quais et structures de 290 000 \$ incluent plusieurs quais flottants. Un autre investissement de 60 000 \$ dans des unités portatives de pilotage est prévu pour 2024, 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 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. Les 2 000 000 \$ finaux pour financer le reste du projet ont été utilisés en 2023.

Comme l'Administration poursuit son programme de remplacement des immobilisations, elle demande au ministre des Finances l'autorisation d'effectuer en 2024 un nouvel emprunt de 3 000 000 \$ qui lui servira à se procurer quatre bateaux-pilotes d'occasion qui seront ajoutés pendant la période 2023-2024. (Trois navires seront mis en service à la fin de 2023). L'Administration sollicite aussi l'autorisation de réduire le montant de ses emprunts à court terme à un maximum de 5 000 000 \$ 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 2024.

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

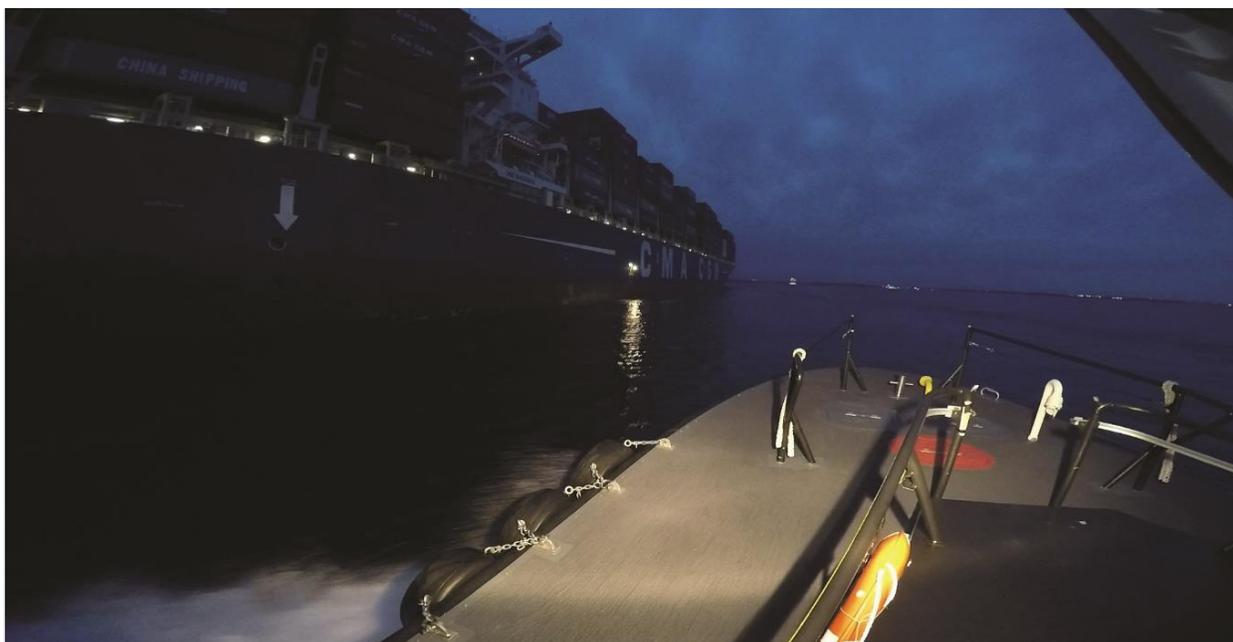
## Investissements financiers

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.

Pour faciliter les paiements et réduire les risques liés aux devises pour le nouveau projet de construction de bateau en Espagne, l'Administration maintient un compte en euros dans une institution financière en dehors du Canada qui n'est pas membre de l'Association canadienne des paiements. L'Administration demande au ministre des Finances l'autorisation de conserver ce compte jusqu'à ce que les fonds soient épuisés d'ici la fin de 2023 ou le début de 2024.

## 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 élaborerez 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,



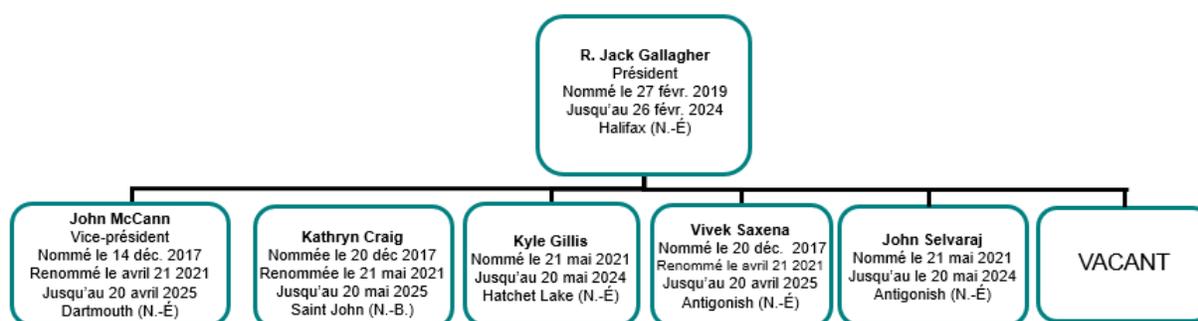
L'honorable Omar Alghabra, C.P., député  
Ministre des Transports

## 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 et opérations chez Adaptive Medical Technologies 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 107 000 \$ en 2023 et sont inférieures aux 145 000 \$ 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 2024 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, Ex-Officio	R. Jack Gallagher, Ex-Officio	R. Jack Gallagher, Ex-Officio	R. Jack Gallagher, Ex-Officio

## Assemblée publique annuelle

L'Administration a tenu son assemblée publique de 2023 le 27 juin 2023 sous forme virtuelle, ce qui était dans les 15 mois ayant suivi l'assemblée publique de l'année d'avant, laquelle a eu lieu le 27 juin 2022, comme exigé par l'alinéa 113.1 (1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Des présentations ont été faites par le président du Conseil, le chef de la direction et le chef des affaires financières, et les participants ont eu l'occasion de poser des questions ou de faire des commentaires au Conseil et à la direction de l'Administration. Outre l'assemblée générale annuelle, la direction de l'Administration tient régulièrement des consultations avec les parties prenantes où il est question des niveaux de service actuels, des investissements futurs et des prévisions financières.

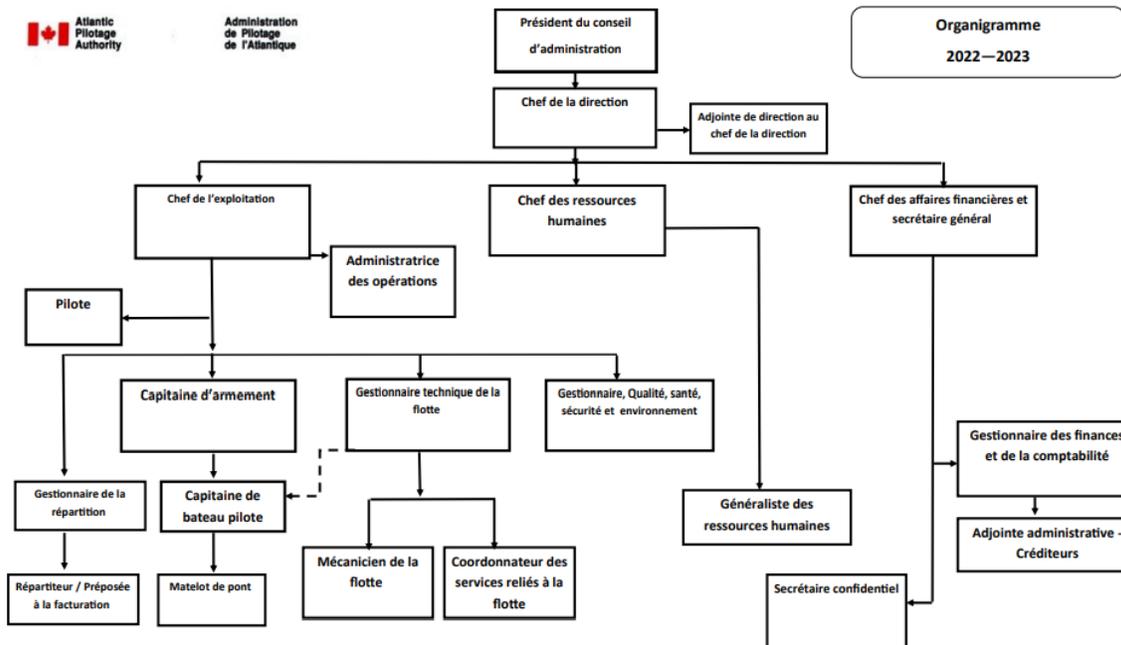
## Dirigeants

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 963 000 \$ en 2023, ce qui cadre avec les 967 000 \$ budgétés pour l'année. Un ajustement à la fourchette salariale EX2 du chef de la direction effectué par le Bureau du Conseil privé et une proposition de réévaluation de la classification du chef de la direction de l'Administration sont saisis dans une disposition et inclus en tant qu'ajout à ce total. Le budget de 2024 inclut aussi ces estimations et le coût total de ce groupe est de 1 014 000 \$.

L'organigramme ci-dessous montre la structure organisationnelle de l'Administration pour 2023 :



**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 et le gestionnaire, Finances et comptabilité sont tous deux des 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.

## 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 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 obtiennent 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 l'établissement 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 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)

Il en coûte en moyenne 275 000 \$ à l'Administration pour former un pilote pour un brevet de classe A illimitée les deux à trois premières années. L'Administration a prévu un budget de 425 000 \$ pour les cours de formation en 2024.

### 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. Avec le changement de modèle de service de bateaux-pilotes pour le détroit de Canso, l'Administration prévoit l'ajout en 2024 de trois capitaines de vedette qui travaillent actuellement pour le fournisseur local de services. Les capitaines de vedette sont les capitaines des bateaux-pilotes et des manœuvres d'embarcations hautement qualifiés, qui peuvent guider les bateaux-pilotes à côté de navires plus gros et plus rapides, afin d'assurer le transfert sécuritaire des pilotes. L'Administration fait

appel à des employés occasionnels pour aider à maintenir l'exploitation en l'absence d'un capitaine de vedette à temps plein.

### **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. Tout comme pour les capitaines de vedette, l'Administration prévoit l'ajout pour le détroit de Canso de trois matelots de pont travaillant actuellement pour l'entrepreneur externe. Leur principale responsabilité consiste à aider et à protéger les pilotes pendant le transfert entre les navires qui bougent. L'Administration fait appel à des employés occasionnels pour aider à maintenir l'exploitation en l'absence d'un employé de pont à temps plein.

### **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	2022 Réel	2024	2028	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	99,98 %	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	96 %	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	Dans chaque période continue de cinq ans, l'Administration aura des liquidités générées par ses activités liées à l'exploitation suffisantes pour financer des paiements d'entretien des immobilisations et de prêts-baux réguliers.	Net +3,5 M\$ sur une période de 5 ans	Net +0 \$ sur une période de 5 ans	Net +0 \$ sur une période de 5 ans	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'Administration
	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 – 3,4 M\$	La totalité des liquidités liées à l'exploitation disponibles prévues sera maintenue à 2,5 M\$)	Les liquidités et réserves totales représenteront 15 % des revenus provenant des	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'Administration

Résultats	Indicateurs de performance	2022 Réel	2024	2028	Stratégie relative aux données
				services de pilotage (revenus non recouverts directement)	
	Économies accumulées par rapport à la cible – remplacement des immobilisations	7,0 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	98,89 %	99,20 %	99,20 %	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'Administration
	Nombre d'affectations sans plaintes enregistrées par le biais du processus de non-conformité de l'Administration	99,73 %	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	85,00 %	90 %	95 %	Sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle

Résultats	Indicateurs de performance	2022 Réel	2024	2028	Stratégie relative aux données
	biais du sondage annuel mené auprès des clients				
	Nombre de retards causés par des problèmes d'entretien des bateaux-pilotes	4	0	0	Analyse des retards
	Arrêt total des bateaux-pilotes causé par de l'entretien imprévu	0,95 % 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	Nombre de blessures liées au travail	6	0	0	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	21 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	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

Résultats	Indicateurs de performance	2021 Réel	2023	2027	Stratégie relative aux données
de la Loi sur le pilotage					
L'Administration soutient la stratégie fédérale en matière de développement durable et la stratégie pour un gouvernement vert en réduisant son empreinte environnementale	Cas de déversements ou de dommages environnementaux causés par des bateaux-pilotes ou des installations de l'Administration	0	0	0	Signalement des incidents
	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.	30 % de réduction de l'empreinte carbone	Surveillance active et calculs standard du carbone

### 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

20 septembre 2023

\_\_\_\_\_  
 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

20 septembre 2023

\_\_\_\_\_  
Date

## 5. Analyse des droits

Les prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2024 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 RÉEL 2021	CHIFFRES RÉEL 2022	PERSPECTIVES 2023	BUDGET 2023	BUDGET 2024	2025	2026	2027	2028
<b>PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS</b>									
HALIFAX	2 258	2 805	2 980	2 701	2 980	2 980	2 980	2 980	2 980
SAINT JOHN	1 748	1 845	1 995	1 888	1 995	1 995	1 995	1 995	1 995
DÉTROIT DE CANSO	678	623	622	650	636	636	636	636	636
SYDNEY	227	381	454	387	487	487	487	487	487
BRAS D'OR	4	16	4	4	4	4	4	4	4
BAIE PLACENTIA	875	921	918	921	922	970	970	970	970
ST. JOHN'S	371	564	419	450	419	419	419	419	419
HOLYROOD	27	20	20	27	20	20	20	20	20
HUMBER ARM	183	239	240	238	246	246	246	246	246
BAIE DES EXPLOITS	51	71	45	57	45	45	45	45	45
STEPHENVILLE	62	30	27	43	27	60	60	60	60
<b>NOMBRE TOTAL DE PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS</b>	<b>6 484</b>	<b>7 515</b>	<b>7 724</b>	<b>7 366</b>	<b>7 781</b>	<b>7 862</b>	<b>7 862</b>	<b>7 862</b>	<b>7 862</b>
<b>PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS</b>									
PUGWASH	49	63	53	50	53	53	53	53	53
SHEET HARBOUR	0	14	16	16	16	16	16	16	16
MIRAMICHI	5	4	4	4	0	0	0	0	0
RESTIGOUCHE	14	10	18	15	18	18	18	18	18
BELLEDUNE	0	79	98	84	98	98	98	98	98
VOISEY'S BAY	32	19	14	14	14	14	14	14	14
CHARLOTTETOWN	101	212	299	263	299	299	299	299	299
PONT DE LA CONFÉDÉRATION	67	83	72	57	72	72	72	72	72
SUMMERSIDE	0	9	16	10	16	16	16	16	16
<b>TOTAL DES PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS</b>	<b>268</b>	<b>493</b>	<b>590</b>	<b>513</b>	<b>586</b>	<b>586</b>	<b>586</b>	<b>586</b>	<b>586</b>
<b>PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE</b>									
AUTRES PORTS DE PILOTAGE NON OBLIGATOIRE	198	71	0	0	0	0	0	0	0
<b>TRAFIC TOTAL</b>	<b>6 950</b>	<b>8 079</b>	<b>8 314</b>	<b>7 879</b>	<b>8 367</b>	<b>8 448</b>	<b>8 448</b>	<b>8 448</b>	<b>8 448</b>
<b>AVEC CERTIFICAT</b>	<b>1 544</b>	<b>1 668</b>	<b>2 040</b>	<b>2 000</b>	<b>2 040</b>	<b>2 200</b>	<b>2 315</b>	<b>2 431</b>	<b>2 500</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 de l'Atlantique, le trafic dans le port reste très actif et a fortement rebondi après le moratoire décrété pendant la pandémie. Le trafic des porte-autos, les affectations pour des navires-citernes et les mouvements liés à des projets spéciaux ont tous augmenté les activités dans le port. Le trafic des porte-conteneurs devrait continuer d'augmenter en nombre et en taille de navires en 2024, 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 ces dernières années et pendant la période de planification. Ce trafic devrait rester constant, 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 et 2023. Le terminal de transbordement a été 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 partiellement compensé les pertes de pétroliers. À Sydney, les navires-citernes, les mouvements de charbonniers et les paquebots de croisière constituent normalement des activités de l'endroit. Les mouvements de charbonniers ont diminué avec les défis que doit relever 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 se convertit à la production de biocarburants destinés à l'exportation en Californie, mais le trafic provenant de l'installation a démarré plus lentement que prévu. Cette activité devrait augmenter en 2024, 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 qui va se prolonger en 2024 en raison de l'entretien en haute mer. 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 qui a compensé en partie la perte temporaire d'activité provenant de Whiffen Head. 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 et ce nombre a continué de diminuer. Les croisières ont repris dans le port, mais elles ne représentent qu'une petite fraction de tous les mouvements dans le port.

### **Ouest de Terre-Neuve**

Le district de l'ouest de Terre-Neuve est maintenu par trois pilotes qui desservent le port dans la zone de Humber Arm, de Stephenville et de la baie des Exploits. Le trafic dans le district peut être erratique, mais un service régulier pour un porte-conteneurs à Humber Arm (Corner Brook) a procuré à l'Administration une stabilité financière dans la région. Le trafic de croisières à Humber Arm augmente aussi, tandis qu'il a baissé à Stephenville et dans la baie des Exploits. Il y a des projets de prévus pour Stephenville qui, s'ils vont de l'avant, augmenteraient considérablement le trafic et les recettes connexes à compter de 2025.

### **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 2023, 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 droits de pilotage prévues pour l'actuel exercice sont de 29 297 000 \$, ce qui représenterait 398 000 \$ (1,4 %) de plus que le budget de l'Administration approuvé pour l'exercice 2023. Le droit visant à réduire le déficit devrait rapporter 1 111 000 \$ en revenus supplémentaires, soit 13 000 \$ de plus que prévu. À la suite d'un incident de sécurité survenu tard en 2022, l'Administration a effectué d'importants investissements dans des équipages, réparations et travaux d'entretien, matériels et fournitures supplémentaires, ainsi que des voyages administratifs, de sorte que les dépenses ont nettement dépassé le budget. Elle a réagi à cela en instaurant une augmentation en milieu d'année dans plusieurs ports touchés, mais elle ne compensera pas l'augmentation totale des coûts en 2023. 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 2024 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 une activité dérivée de Whiffen Head dans la baie Placentia qui va reprendre lentement avant de retrouver des niveaux normaux en 2025.

### 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 2024-2028, 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 2024

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 2024, les droits perçus pour les allers simples, les transits et les déplacements seront augmentés dans 17 ports de pilotage obligatoire afin de compenser l'augmentation des coûts qui incluent les investissements dans les immobilisations décrits plus tôt. L'impact de ces hausses représente une augmentation totale des revenus de 4,02 %, ou 1 318 000 \$. 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>					
St. John's, NL	12,0 %	160 \$	(427 \$)	(267 \$)	380 \$ par mouvement lors de la 2 <sup>e</sup> augmentation pour le nouveau bateau.
Holyrood, NL	10,0 %	5 \$	(6 \$)	(1 \$)	Compensation de de l'augmentation des coûts alloués
Lac Bras d'Or, NS	9,0 %	2 \$	(8 \$)	(6 \$)	380 \$ par mouvement lors de la 2 <sup>e</sup> augmentation pour le nouveau bateau.
Sydney, NS	6,5 %	185 \$	(243 \$)	(58 \$)	

Port	Augmentation (diminution) des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Halifax, NS	5,0 %	411 \$	(375 \$)	36 \$	Compensation des coûts accrus des nouveaux bateaux-pilotes.
Saint John, NB	4,0 %	259 \$	(97 \$)	162 \$	Compensation des coûts accrus des immobilisations ajoutées.
Détroit de Canso, NS	3,0 %	2 \$	(9 \$)	(7 \$)	Compensation de l'augmentation des coûts.
Stephenville, NL	2,5 %	168 \$	36 \$	204 \$	Compensation des coûts accrus et du trafic incertain.
Baie Placentia, NL	4,0 %	259 \$	(97 \$)	162 \$	Compensation des coûts accrus et du trafic incertain.

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>					
Belledune, NB	15,0 %	25 \$	(\$6)	\$3	Droits minimums accrus afin de s'aligner sur les autres ports du NB pour le

Port	Augmentation des droits	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
					recrutement et la rétention.
Sheet Harbour, NS	3,0 %	2 \$	\$3	\$4	Hausse inflationniste, recouvrement des coûts, et augmentation pour le recrutement et la rétention (pilotes entrepreneurs)
Pugwash, NS	3,0 %	4 \$	(2 \$)	1 \$	
Restigouche, NB	3,0 %	6 \$	(1 \$)	1 \$	
Miramichi, NB	3,0 %	2 \$	(1 \$)	1 \$	
Charlottetown, PE	3,0 %	12 \$	5 \$	7 \$	
Pont de la Confédération, PE	3,0 %	4 \$	(2 \$)	1 \$	
Summerside, PE	3,0 %	2 \$	(1 \$)	1 \$	

- 2) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, 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 1 500 \$ à 1 525 \$.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel sur les recettes (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)	Commentaires
Voisey's Bay, NL	3 %	5 \$	2 \$	3 \$	Augmentations pour assurer la disponibilité du service (pilotes entrepreneurs)

- 3) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, les « autres droits de pilotage » indiqués ci-dessous pour toutes les zones seront actualisés, car la plupart n'ont pas changé l'année d'avant. L'incidence totale de ce changement est estimée à moins de 34 000 \$.

Port	Augmentation des droits	Impact annuel sur les recettes (000)	Port	Augmentation des droits	Impact annuel sur les recettes (000)
Plateformes de forage pétrolier	10 %	2 \$	Transport vers une zone de pilotage	10 %	5 \$
Écluses	10 %	1 \$	Transport au-delà d'une zone de pilotage	10 %	5 \$
Voyages d'essai	10 %	1 \$	Quarts de sécurité	10 %	1 \$
Régulation des compas	10 %	1 \$	Annulations	2.4 %	4 \$
Cale sèche	10 %	1 \$	Droit pour la station extérieure d'Halifax	10 %	1 \$
Tous les droits de retenue	10 %	12 \$			

- 4) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, un nouveau droit pour recouvrer le coût de la formation des pilotes entrepreneurs sera instauré aux taux suivants. L'incidence totale de ce changement est estimée à 23 000 \$.

Port	Nouveau droit par mouvement	Impact sur les recettes annuelles (000 \$)	Port	Nouveau droit par mouvement	Impact sur les recettes annuelles (000 \$)
Sheet Harbour, NS	44 \$	1 \$	Charlottetown, PE	32 \$	9 \$

<b>Pugwash, NS</b>	44 \$	2 \$	Pont de la Confédération, PE	33 \$	2 \$
<b>Belledune, NB</b>	48 \$	5 \$	Summerside, PE	47 \$	1 \$
<b>Miramichi, NB</b>	44 \$	0 \$	Voisey's Bay, NL	171 \$	2 \$
<b>Restigouche, NB</b>	42 \$	1 \$			

5) Redevance de carburant

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024, le carburant budgété qui est publié afin de calculer la redevance de carburant sera saisi dans son propre tableau et la redevance sera décrite indépendamment des droits de pilotage principaux.

Le carburant budgété actuellement affiché pour la Baie Placentia (T.-N.-L.) sera divisé entre l'utilisation pour les affectations effectuées dans la zone A et celles de la zone B. L'incidence totale de ce changement va réduire les recettes de 35 000 \$.

<b>Port</b>	<b>Consommation de carburant budgétée par mouvement (litres)</b>	<b>Impact sur les recettes annuelles (000 \$)</b>	<b>Port</b>	<b>Consommation de carburant budgétée par mouvement (litres)</b>	<b>Impact sur les recettes annuelles (000 \$)</b>
<b>Saint John, NB</b>	110,00	-	Cap-Breton (zones C et détroit de Canso), NS	290,00	-
<b>Halifax, NS</b>	140,00	-	Baie Placentia, NL (zone A)	600,00	-
<b>Cap-Breton (zone A, Sydney), NS</b>	108,00	-	Baie Placentia, NL (zone B – Argentinia)	420,00	(35 \$)
<b>Cap-Breton (zone B, Lac Bras d'Or), NS</b>	108,00	-	St. John's, N.L.	80,00	-

## 6) Déroit de Canso

Une fois que l'avenir du service de bateaux-pilotes dans le déroit de Canso sera déterminé, les utilisateurs dans la région seront consultés et les tarifs de pilotage seront ajustés dans le but que la région soit financièrement autonome.

### **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.

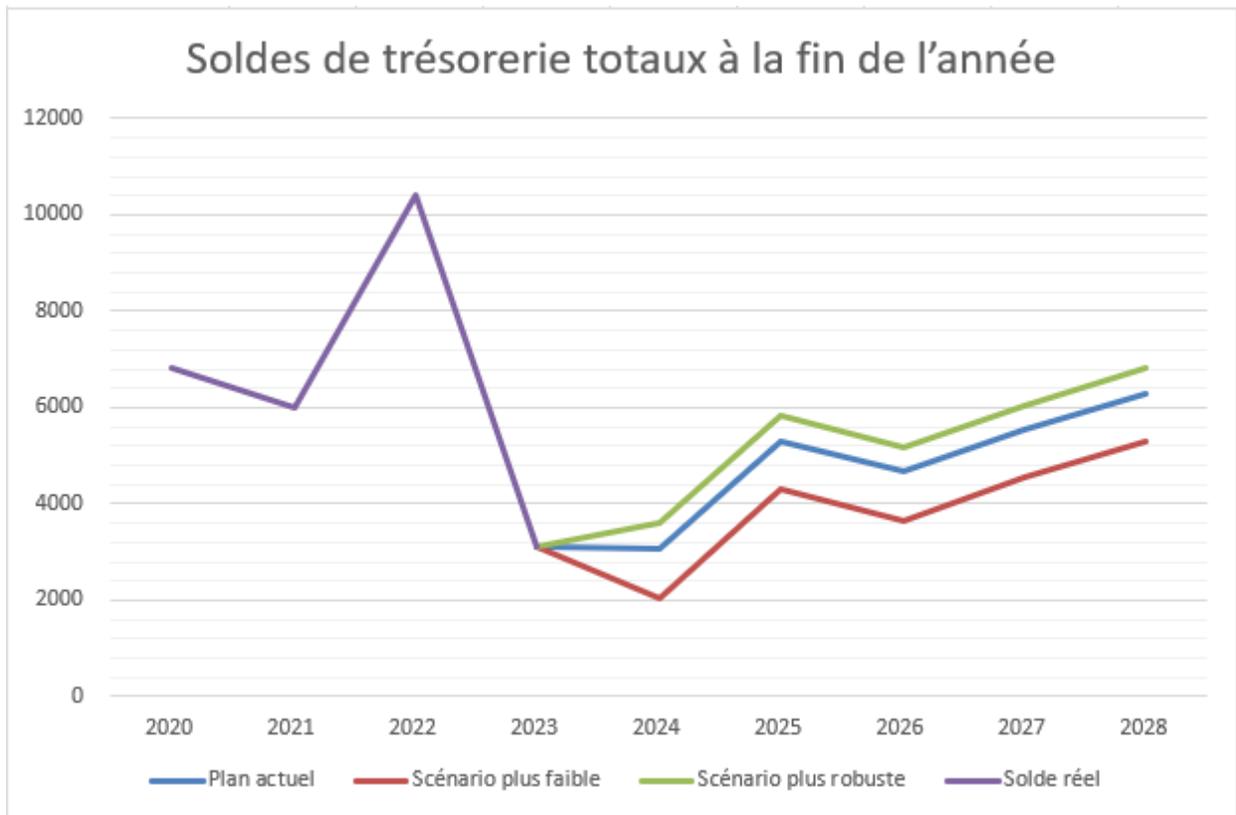
Les dépenses administratives sont généralement fixées pour au moins un an et elles ne sont pas liées au volume d'activité pendant l'année.

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 2024 si le trafic supposé dans la zone fluctue

de 10 % est présentée plus bas. Elle est basée sur le trafic de navires-citernes, qui a le plus d'incidence et risque de varier par rapport aux attentes).

- 1) Volume projeté – bénéfice net prévu (avant les postes extraordinaires) de 1 216 000 \$.
- 2) Volume dans la baie Placentia en baisse de 10 % (92 affectations) par rapport aux prévisions - bénéfice net prévu de 225 000 \$
3. Volume dans la baie Placentia en hausse de 10 % (92 affectations) par rapport aux prévisions – bénéfice net prévu de 1 646 000 \$

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 plu haut. Le scénario plus robuste suppose que le trafic de navires-citernes est plus important que prévu à la raffinerie de Come-by-Chance, tandis que le scénario plus faible suppose un trafic inférieur à ce qui a été communiqué par l'industrie au terminal de transbordement de Whiffen Head.



## Position financière

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE								
	CHIFFRES			BUDGET		PLAN		
	RÉELS 2022	PERSPECTIVES 2023	BUDGET 2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIF</b>								
<b>Actifs courants</b>								
Encaisse/Placements à court terme	3 405	2 617	3 769	2 576	4 809	4 160	5 027	5 787
Fonds démembrement	500	500	500	500	500	500	500	500
Fonds de remplacement de bateau	3 100	0	2 500	0	0	0	0	0
Comptes débiteurs	3 605	3 300	3 300	3 400	3 500	3 705	3 784	3 858
Charges payées d'avance	159	427	427	397	367	337	307	277
	10 769	6 844	10 496	6 873	9 176	8 701	9 618	10 422
Investments	3 400	0	0	0	0	0	0	0
<b>Actifs non courants</b>								
ACTIF LIÉ AUX BAUX	2 551	2 951	2 951	2 951	2 951	2 951	4 951	4 951
Au coût du capital	28 528	39 169	34 911	41 696	43 191	44 151	46 816	49 231
Moins amortissement accumulé	16 662	17 964	18 499	17 898	20 602	20 927	23 932	26 901
	14 417	24 156	19 363	26 749	25 540	26 175	27 835	27 281
	<b>28 586</b>	<b>31 000</b>	<b>29 859</b>	<b>33 622</b>	<b>34 716</b>	<b>34 876</b>	<b>37 453</b>	<b>37 703</b>
<b>PASSIF</b>								
<b>Passifs courants</b>								
Fournisseurs et autres créditeurs	2 739	2 600	2 600	2 791	2 903	3 004	3 098	3 164
Emprunts bancaires	688	732	650	919	956	995	1 034	918
Indemnités de cessation d'emploi	59	0	85	231	294	0	193	286
Obligations locatives	276	351	351	365	379	393	413	250
	3 762	3 683	3 686	4 306	4 532	4 392	4 738	4 618
<b>Passifs non courants</b>								
Emprunts bancaires	7 945	9 214	7 344	11 152	10 196	9 201	8 167	7 249
Obligations locatives	1 333	1 352	1 340	987	608	215	1 802	1 552
Indemnités de cessation d'emploi	1 028	1 116	1 159	975	751	821	698	472
	10 306	11 682	9 843	13 114	11 555	10 237	10 667	9 273
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>14 068</b>	<b>15 364</b>	<b>13 529</b>	<b>17 420</b>	<b>16 087</b>	<b>14 629</b>	<b>15 405</b>	<b>13 891</b>
<b>Capital d'apport et</b>								
Résultats non distribués	14 518	15 636	16 330	16 202	18 629	20 247	22 048	23 812
	14 518	15 636	16 330	16 202	18 629	20 247	22 048	23 812
	<b>28 586</b>	<b>31 000</b>	<b>29 859</b>	<b>33 622</b>	<b>34 716</b>	<b>34 876</b>	<b>37 453</b>	<b>37 703</b>

- L'achat de trois navires d'occasion a été accéléré et a entraîné une baisse de l'encaisse et de l'épargne, et une augmentation des immobilisations et des emprunts en cours.
- 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 les nouveaux bateaux-pilotes et l'encaisse excédentaire sera utilisée pour renflouer les réserves.

## Recettes

Les recettes projetées pour 2023 sont supérieures de 3,5 % au budget, car l'augmentation du trafic à Halifax et Saint John a sensiblement accru les recettes de pilotage. La hausse de l'activité, qui est surtout attribuable à la croissance du trafic de porte-conteneurs et des affectations pour des paquebots de croisière, a fait grimper les coûts variables. L'Administration a continué de réagir à l'accident tragique survenu en 2022 en ajoutant des membres d'équipage à bord des navires plus vieux et en investissant dans la mise à niveau des navires et l'équipement de sécurité. Ces coûts n'étaient pas anticipés dans le précédent plan et ont contribué au fait que les dépenses dépassent de 5,2 % le budget. En appliquant les rentrées générées par le droit visant à réduire le déficit, l'Administration projette un bénéfice de 1 061 000 \$ pour 2023.

La marge de profit ciblée pour l'année par le Conseil se situe entre 3,5 et 5,0 %. L'Administration s'attend à être au bas de cette fourchette en 2023-2024 et à maintenir des bénéfices dans cette fourchette pendant le reste de la période planifiée, en omettant une éventuelle dévaluation des actifs en 2024 et 2026.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	Chiffres réels	Perspectives	Budget	Budget				
	2022	2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>RECETTES</b>								
Droits de pilotage	28 857 \$	29 297 \$	28 899 \$	31 568 \$	33 784 \$	35 705 \$	36 419 \$	37 147 \$
Frais de récupération de carburant	2 147	1,934	1,732	1,928	1,965	1,965	1,965	1,965
Frais de déplacement	675	675	625	678	707	707	717	727
Droit pour les déplacements avec détenteurs de certificats	0	102	102	408	660	926	989	1,035
Droit pour recouvrer les redevances de Transports Canada	0	247	-	221	227	225	286	286
Intérêts et autres recettes	103	136	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>31,782</b>	<b>32,391</b>	<b>31,370</b>	<b>34,815</b>	<b>37,355</b>	<b>39,540</b>	<b>40,388</b>	<b>41,172</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Honoraires, salaires et avantages des pilotes	13 998	14 427	14 462	15 629	16 707	17 664	18 282	18 922
Services contractuels de bateaux-pilotes	3 299	3 560	3 165	2 665	2 757	2 788	2 816	2 844
Salaires et avantages du personnel	2 311	2 555	2 454	2 640	2 712	2 790	2 874	2 960
Salaires et avantages des équipages des bateaux-pilotes	2 259	2 601	2 284	3 193	3 301	3 407	3 483	3 562
Frais de carburant	2 539	1 949	1 807	1 948	1 985	1 985	2 065	2 065
Frais de réparation et d'entretien	1 375	1 480	1 229	1 477	1 482	1 482	1 496	1 511
Transport	738	708	671	705	730	730	735	741
Déplacements administratifs	168	207	138	182	174	178	182	186
Hébergement	16	30	32	32	32	32	32	32
Congrès	3	6	14	14	8	8	8	8
Services professionnels et spéciaux	491	554	423	444	438	456	460	465
Frais d'exécution de la Loi sur le pilotage	154	252	294	275	286	286	286	286
Formation	539	375	373	425	450	450	450	450
Loyers	103	109	108	104	103	105	107	109
Communications	172	158	162	161	162	164	164	164
Services publics, matériel, fournitures	1 085	1 076	873	1 161	1 168	1 184	1 184	1 184
Amortissement	1 880	1 983	1 954	3 136	3 139	3 210	3 465	3 429
Frais de financement	281	354	370	578	522	503	498	490
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>31 411</b>	<b>32 384</b>	<b>30 813</b>	<b>34 769</b>	<b>36 156</b>	<b>37 422</b>	<b>38 587</b>	<b>39 408</b>
<b>PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT</b>	<b>371 \$</b>	<b>7 \$</b>	<b>557 \$</b>	<b>46 \$</b>	<b>1 199 \$</b>	<b>2 118 \$</b>	<b>1 801 \$</b>	<b>1 764 \$</b>
Supplément	1 086	1 111	1 098	1 170	1 228	0	0	0
Perte sur vente d'actifs	0	0	0	- 650	0	- 500	0	0
<b>BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE</b>	<b>1 457 \$</b>	<b>1 118 \$</b>	<b>1 655 \$</b>	<b>566 \$</b>	<b>2 427 \$</b>	<b>1 618 \$</b>	<b>1 801 \$</b>	<b>1 764 \$</b>
<b>TAUX DE RENDEMENT</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,3%</b>	<b>5,1%</b>	<b>1,6%</b>	<b>6,3%</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,3%</b>

- L'augmentation du trafic et les hausses des tarifs augmenteront les revenus pendant la période de planification. Le trafic des navires-citernes dans la baie Placentia devrait augmenter en 2025.
- Le droit pour les déplacements assurés par des détenteurs de certificats est en place à raison de 100 \$ par mouvement en 2023, 200 \$ en 2024, 300 \$ en 2025 et 400 \$ en 2026. Par la suite, il sera ajusté de façon à recouvrer 20 % des coûts applicables.
- À la demande de l'industrie, le droit pour recouvrer les redevances de Transports Canada a été instauré pour être facturé séparément. Étant donné que la méthodologie utilisée pour le droit pour les mouvements avec détenteurs de certificats inclut le recouvrement partiel de ces coûts, le droit relatif à Transports Canada recouvre 80 % des dépenses réelles occasionnées par les affectations avec pilotes.
- Le nombre moyen pondéré de pilotes en 2023 est de 46,7 équivalents de pilotes de classe A. Le nombre moyen va passer à 50,6 en 2024, 52,3 en 2025 et 53,5 en 2026.
- Les dépenses de réparations (hors réparations des immobilisations) sont budgétées avec les nouveaux navires qui sont ajoutés et les ventes connexes.

- Les salaires des employés pour 2024 incluent la couverture du personnel en congé de maternité. Les mouvements habituels dans les fourchettes sont budgétés à 3 %.
- 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. Un mécanicien a été ajouté plus tard en 2022.
- Les honoraires de Transports Canada sont indiqués sur une ligne à part aux niveaux récemment calculés.
- 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 en raison du rattrapage dû à la COVID-19.
- Les coûts financiers augmentent avec les emprunts additionnels pour l'achat de nouveaux navires et un nouveau bail pour le bureau des pilotes à Saint John et l'agrandissement du siège social. Les emprunts pour les bateaux de la baie Placentia ont été entièrement remboursés au début de 2023.
- Les ajouts de nouveaux bateaux-pilotes augmentent l'amortissement des navires.
- Les nouveaux locaux loués pour l'agrandissement du siège social et les quartiers des équipages à Saint John augmentent les autres amortissements.
- Le plan inclut la vente d'un bateau à propulsion hydraulique et l'APA n° 20 en 2024 et celle du deuxième bateau à propulsion hydraulique en 2026 si un navire supplémentaire est acheté. Une fois que ces navires seront mis en vente, la valeur comptable devra être celle du marché. Pour l'heure, on s'attend à une dépréciation de 650 000 \$ en 2024.
- Le supplément pour compenser le déficit devrait être supprimé lorsqu'il arrivera à échéance à la fin de 2025, mais il sera réévalué chaque année et sa suppression anticipée pourrait être justifiée.

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.

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

2022-2023	125 403 \$
2023-2024	241 337 \$
Par la suite	286 257 \$

## Flux de trésorerie

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE								
	CHIFFRES		PERSPECTIVES BUDGET	BUDGET				
	RÉELS	2023		2023	2024	2025	PLAN	
	2022	2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>FONCTIONNEMENT</b>								
Encaisse provenant des opérations (consacrées à celles-ci)								
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	1 457	1 118	1 655	566	2 427	1 618	1 801	1 764
Postes ne nécessitant pas de financement								
Amortissement	1 888	1 983	1 954	3 136	3 139	3 210	3 465	3 429
Rajustement de la valeur marchande	146	267	75	725	75	575	75	75
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	89	90	90	90	70	70	70	60
	3 580	3 458	3 774	4 517	5 711	5 473	5 411	5 328
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	- 746	- 102	- 40	121	41	- 73	44	22
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 152	- 61	- 64	0	- 231	- 294	0	- 193
<b>Encaisse -- opérations</b>	<b>2 682</b>	<b>3 295</b>	<b>3 670</b>	<b>4 638</b>	<b>5 521</b>	<b>5 106</b>	<b>5 455</b>	<b>5 157</b>
<b>FINANCEMENT</b>								
Encaisse -- activités de financement								
Réception de prêts	6 000	2 000	0	3 000	0	0	0	0
Paiement de prêts	- 939	- 688	- 638	- 874	- 919	- 956	- 995	- 1 034
PAIEMENTS DE LOCATIONS-ACQUISITIONS	- 264	- 306	- 318	- 351	- 365	- 379	- 393	- 413
<b>ENCAISSE PRÉVUE (UTILISÉE) POUR LE FINANCEMENT</b>	<b>4 797</b>	<b>1 006</b>	<b>- 956</b>	<b>1 775</b>	<b>- 1 284</b>	<b>- 1 335</b>	<b>- 1 388</b>	<b>- 1 447</b>
<b>INVESTISSEMENT</b>								
(AUGMENTER) DIMINUTION DES INVESTISSEMENTS	- 3 400	3 400	0	0	0	0	0	0
Ajouts nets -- immobilisations	- 3 085	- 11 589	- 6 703	- 7 054	- 2 005	- 4 920	- 3 200	- 2 950
CESSION D'ACTIFS EN CAPITAL	0	0	0	600	0	500	0	0
<b>Encaisse consacré aux activités d'investissement</b>	<b>- 6 485</b>	<b>- 8 189</b>	<b>- 6 703</b>	<b>- 6 454</b>	<b>- 2 005</b>	<b>- 4 420</b>	<b>- 3 200</b>	<b>- 2 950</b>
<b>Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année</b>	<b>994</b>	<b>- 3 888</b>	<b>- 3 989</b>	<b>- 41</b>	<b>2 232</b>	<b>- 649</b>	<b>867</b>	<b>760</b>
<b>Encaisse au début de l'année</b>	<b>6 011</b>	<b>7 005</b>	<b>10 758</b>	<b>3 117</b>	<b>3 076</b>	<b>5 309</b>	<b>4 660</b>	<b>5 527</b>
<b>Encaisse et investissements en fin d'année</b>	<b>7 005</b>	<b>3 117</b>	<b>6 769</b>	<b>3 076</b>	<b>5 309</b>	<b>4 660</b>	<b>5 527</b>	<b>6 287</b>

## Évolution des capitaux propres

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	CHIFFRES	PERSPECTIVES BUDGET		BUDGET				
	RÉELS 2022	2023	2023	2024	2025	PLAN 2026 2027 2028		
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	12 935	14 518	14 675	15 636	16 202	18 629	20 247	22 048
(Perte) Gain de l'exercice	1 457	1 118	1 655	566	2 427	1 618	1 801	1 764
Autres éléments du résultat global	126	0	0	0	0	0	0	0
Résultat global total	1 583	1 118	1 655	566	2 427	1 618	1 801	1 764
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	14 518	15 636	16 330	16 202	18 629	20 247	22 048	23 812

## Planification des dépenses en immobilisations

COMPARAISON DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
	CHIFFRES	PERSPECTIVES BUDGET		PLAN				
	Perspectives 2022	Budget 2023	Budget 2023	2024	Plan 2025 2026 2027 2028			
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS								
BATEAUX-PILOTES								
ACHAT DE BATEAUX - 19 MÈTRES	2 111	4 940	4 965	2 264	0	0	0	0
ACHAT DE BATEAUX D'OCCASION OU NEUFS	0	4 173	3 000	2 300	0	2 500	0	0
REMISES À NIVEAU PRÉVUES DE BATEAUX-PILOTES	833	1 536	705	1 640	1 585	2 000	2 500	2 500
ESTIMATION DES RÉPARATIONS D'IMMOBILISATIONS	0	180	230	400	300	300	300	300
QUAIS ET STRUCTURES	14	412	505	290	25	25	75	75
MAINTENANCE AND OTHER VEHICLES	0	0	0	75	0	0	0	0
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	11	273	178	0	0	0	250	0
ORDINATEURS, MOBILIER ET ÉQUIPEMENT	36	70	55	30	30	30	30	30
UNITÉS PORTATIVES DE PILOTAGE	69	0	40	40	60	60	40	40
LOGICIELS	11	5	25	15	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>3 085</b>	<b>11 589</b>	<b>9 703</b>	<b>7 054</b>	<b>2 005</b>	<b>4 920</b>	<b>3 200</b>	<b>2 950</b>
AJOUTS LOCATIFS AVEC DROITS D'UTILISATION								
QUARTIER GÉNÉRAL	0	212	212	0	0	0	2 000	0
QUAIS ET STRUCTURES	0	188	188	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 000</b>	<b>0</b>

Comme décrit plus tôt, le plan de remplacement des immobilisations continuera pendant la période de planification avec l'achèvement des nouveaux navires qui sont en train d'être construits en Espagne et l'ajout d'un maximum de deux navires d'occasion supplémentaires. Selon le moment où les jalons seront atteints, on s'attend à ce qu'il faille 2,26 millions de dollars l'an prochain pour ce projet en Espagne et des dépenses d'immobilisations de 2,30 millions de dollars pour les navires d'occasion. Il est prévu que 3 millions de dollars d'emprunts supplémentaires seront nécessaires pour ces investissements dans les navires d'occasion et que le solde sera financé par les flux de trésorerie d'exploitation et l'épargne accumulée .

L'Administration budgète les améliorations et réfections des navires qui sont planifiées, 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 2024 inclut les exigences suivantes :

- Le 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.
- L'achat de navires d'occasion pour remplacer la flotte vieillissante, fournir des plateformes plus sécuritaires pour les transferts de pilotes et offrir des services dans une zone où le navire est actuellement fourni par un entrepreneur.
- 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 1 640 000 \$ pour les mises à niveau planifiées, y compris de l'équipement de rechange supplémentaire, et 400 000 \$ 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 ajouts, réparations et remplacements de quais flottants qui sont nécessaires dans plusieurs ports.
- L'Administration a un véhicule d'entretien qui devrait être remplacé en 2024 ou 2025.
- 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 2025-2028 incluent ce qui suit :

- Achat de navires supplémentaires en 2025.
- Entretien en milieu de vie des navires plus anciens de la baie Placentia et à Saint John en 2025-2028.
- 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

Navires pour St. John's et Sydney – Mise en service prévue à la fin de 2023



Navires pour Halifax – Mise en service prévue au début et au milieu de 2024.

19m Pilot Boat



## 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 à ajuster en 2024

En réaction à la pandémie, l'Administration a obtenu l'autorisation d'augmenter 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. Maintenant que le trafic et les revenus connexes ont repris, elle demande que ce montant soit abaissé à 5 000 000 \$ étant donné que d'autres emprunts à long terme sont nécessaires pour le remplacement planifié des immobilisations. Elle prévoit que ce montant réduit 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 5 000 000 \$
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
2019	0 \$	0
2020	0 \$	0
2021	0 \$	0
2022	0 \$	0
2023	0 \$	0

#### Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2024

L'Administration demande au ministre des Finances l'autorisation de contracter un nouveau prêt de 3 000 000 \$ en 2024 pour financer l'investissement dans des immobilisations. Depuis un incident tragique

survenu à la fin de 2022, l'Administration a accéléré son plan consistant à remplacer les navires vieillissants par des navires plus modernes offrant davantage de sécurité et de fiabilité. Ces mesures ont été mises en branle avec l'achat en 2023 de deux navires dont le coût total prévu pour l'achat et le changement de pavillon est de 3 400 000 \$. L'Administration budgete l'ajout de trois navires d'occasion en 2024 pour un coût total estimé à 3 700 000 \$, car ces navires seront nécessaires pour offrir des services dans le détroit de Canso et remplacer d'autres bateaux-pilotes faisant partie de la flotte. Il s'agira d'un prêt bancaire à terme de trois à 10 ans amorti sur 15 ans.

### Prêt pour immobilisations (emprunt déjà contracté)

L'Administration a négocié en 2007 des emprunts pour immobilisations de 4 500 000 \$ pour financer deux nouveaux bateaux-pilotes pour la baie Placentia, dont le coût total est de 6 700 000 \$. Cet emprunt a été entièrement payé 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 2023 sera de 793 000 \$ 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 1 718 999 \$ à payer sur le prêt au 31 décembre 2023.

L'Administration avait reçu en 2022 l'autorisation d'emprunter 8 000 000 \$ pour la construction de deux navires ultramodernes dont le coût total était estimé à 9 200 000 \$. Comme le projet arrive à son terme, la totalité des 8 000 000 \$ a été utilisée pour ce projet. L'emprunt est réparti entre deux véhicules :

- Emprunt de 6 000 000 \$ à un taux d'intérêt de 3,71 % avec une échéance de cinq ans et amorti sur 15 ans. Il restera un solde de 5 487 000 \$ au 31 décembre 2023.
- Emprunt de 2 000 000 \$ à un taux d'intérêt de 4,90 % avec une échéance de trois ans et amorti sur 15 ans. Il restera un solde de 1. 947 000 \$ au 31 décembre 2023.

### Locations importantes contractées et maintenues en 2024

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. En 2023, l'Administration a loué 1 471 pieds carrés supplémentaires pour une période de quatre ans, dont la valeur est inférieure au seuil nécessitant une autorisation d'emprunt.

Tableau 1 : Emprunts contractés pendant l'année (en millions de dollars)							
	2022 Montant réel	2023 Projection	2024 Budget	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 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>	8,633 \$	9,945 \$	12,071 \$	11,152 \$	10,196 \$	9,201 \$	8,167 \$
<b>Total</b>	8,633 \$	9,945 \$	12,071 \$	11,152 \$	10,196 \$	9,201 \$	8,167 \$

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

	2022 Montant réel	2023 Projection	2024 Budget	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Dollars canadiens	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total des emprunts à court terme impayés	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

	2022 Montant réel	2023 Projection	2024 Budget	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Solde d'ouverture	3,572 \$	8,633 \$	9,945 \$	12,071 \$	11,152 \$	10,916 \$	9,201 \$
Emprunts arrivant à échéance	0,939	0,688	0,874	0,919	0,956	0,995	1,034
Nouvelles émissions	6,000	2,0000	3,000	-	-	-	-
Solde de clôture au 31 décembre	8,633 \$	9,945 \$	12,071 \$	11,152 \$	10,196 \$	9,201 \$	8,167 \$

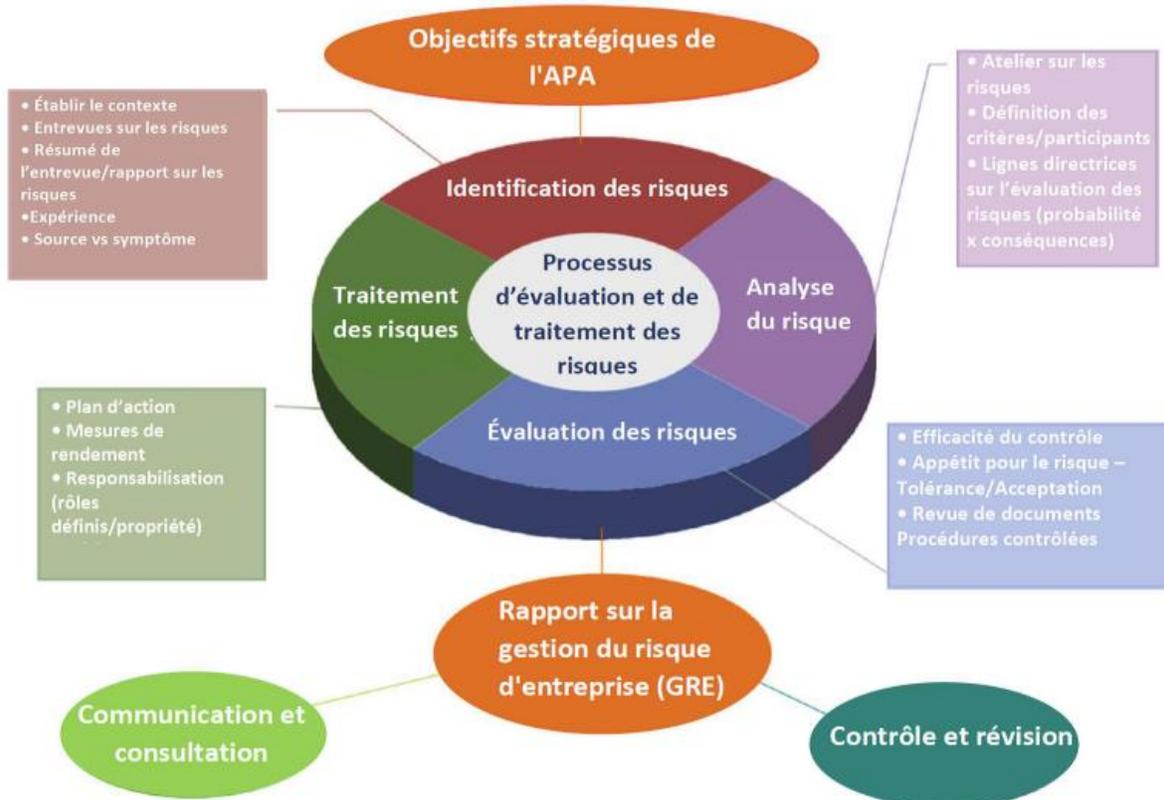
	2022 Montant réel	2023 Projection	2024 Budget	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
<b>Actif : Bureaux</b>							
L'Administration a signé un bail de 10 ans débutant en juin 2017 pour son siège social. Le bail a été enregistré en vertu de la norme IFRS 16.							
<b>Passif maximum prévu sur la location</b>	1 119 \$	0 929 \$	0,730 \$	0,525 \$	0,313 \$	0,094 \$	0 \$
<b>Nombre maximum d'années à conclure</b>	4,4	3,4	2,4	1,4	0,4	0	0

## 8. Gestion du risque

### *Gestion du risque d'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.

#### Cadre d'évaluation du risque de l'APA



#### 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;">Matrice d'évaluation des risques</h2>							
Conséquence /gravité	Santé et sécurité	Environnement / Propriété	Financier	Opérationnel	Ressources humaines	Conformité réglementaire	Technologie de l'information
5 Catastrophique	Décès ou invalidité de longue durée	Un événement important susceptible de causer des dommages majeurs à la fois à la zone immédiate et à la communauté environnante	>\$5M	Menace la viabilité de l'APA à moyen ou long terme	Suspension à long terme des services de pilotage ou perte de capacité de gestion nécessitant l'intervention du conseil d'administration	Agir en dehors de la loi sur le pilotage et provoquer un incident	Accès au serveur et/ou perte d'informations sans possibilité de restauration ou vol d'informations personnelles
4 Majeur	Plusieurs LTI ou invalidité de courte durée	Un événement important susceptible de causer des dommages majeurs ou de susciter l'inquiétude de la communauté environnante	\$1M - \$5M	Menace la viabilité de l'APA dans un grand port à court terme ou menace la viabilité de l'APA dans un port de moindre importance à moyen ou long terme	Réduction ou suspension à court terme des services de pilotage ou réduction significative de la supervision de la gestion	Perte de confiance Conseil ou amende substantielle	Accès au serveur et perte d'informations ; restauration possible mais prenant plus d'un jour ou installation d'un logiciel de rançon
3 Modéré	Cas de traitement médical entraînant une perte de temps (LTI)	Un événement susceptible de causer des dommages ou de déclencher une alarme dans les environs immédiats	\$100k- \$1M	Menace la viabilité de l'APA dans un grand port à court terme ou plaintes reçues de la part de clients importants	Changement significatif à long terme de la charge de travail ou des flux de travail	Plaintes de clients importants ou amendes mineures ou suspension ou retrait du certificat de bateau-pilote	Accès au serveur et perte d'informations avec restauration possible entre 12 et 14 heures ou piratage du courrier électronique d'un employé
2 Mineur	Cas de traitement médical	Un événement dont l'impact est minime en dehors de la zone immédiate et qui est rapidement maîtrisé	\$10k- \$100k	Interruption temporaire des services dans un grand port	Modifications temporaires des flux ou des charges de travail nécessaires au maintien des activités opérationnelles et de gestion	Plaintes des clients ou non-conformité de l'audit externe ou répétition des observations d'audit	Accès au serveur et perte d'informations avec restauration possible dans les 12 heures ou cas locaux de virus informatiques
1 Insignifiant	Trousse de premiers secours	Un événement insignifiant qui ne risque pas de causer des dommages et qui est résolu par des activités de gestion de routine	<\$10k	Interruption temporaire du service dans un port mineur	Pas de réduction de la capacité opérationnelle ou de gestion	Observations des audits internes/externes ; suggestions d'amélioration de la part de la gouvernance/du régulateur	L'accès au serveur est perdu, mais il peut être rétabli dans l'heure qui suit.

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).

À l'heure actuelle, il y a sept 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.
- Le fait d'avoir des navires ultramodernes ou dotés d'un équipement de sécurité amélioré dans la baie Placentia, à Saint John, à Halifax, dans le détroit de Canso, à St. John's et à Sydney signifie que des plateformes plus perfectionnées sont disponibles pour plus de 89 % 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.

- De nouveaux navires dotés d'un équipement et de fonctionnalités de sécurité supplémentaires sont ajoutés.
- Les marins ont participé à des « journées à la piscine » afin d'évaluer l'équipement de protection individuelle choisi pour eux.
- Il y a à bord des navires des membres d'équipage supplémentaires avec de l'équipement de récupération d'homme à la mer plus ancien.

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 et les nouvelles souches de COVID-19 ont 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.
- Un comité de bien-être a été mis sur pied dans le cadre d'un comité de SST qui est très actif.
- On encourage un lieu de travail qui ne tolère pas la violence, le harcèlement ou la discrimination sur place. La Directive sur la prévention de la discrimination, de la violence et du harcèlement au travail est mise à jour afin de refléter les changements apportés aux règlements instaurés en 2021.

Risque élevé : Risque que l'Administration perde un service de bateau-pilote, ce qui perturberait grandement l'exploitation (risque opérationnel)

Détails : L'Administration compte sur la disponibilité de nombreux navires et équipages pour assurer le transfert des pilotes qui se rendent à leurs affectations et en reviennent. La disponibilité de navires adéquats dans chacune de ces zones, y compris dans des endroits éloignés, et le fait de pouvoir continuellement compter sur des équipages formés et en santé exigent un effort constant de la part de nombreux employés de l'Administration à tous les niveaux de l'organisation.

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

- Des navires excédentaires qui peuvent être déployés avec peu de préavis dans ces zones.

- Les navires sont entretenus constamment afin de réduire les temps d'arrêt, ce qui diminuera aussi les risques avec les navires disponibles.
- De l'équipement et des navires de rechange supplémentaires ont été ajoutés à proximité des navires principaux, ce qui réduit les temps d'arrêt. Un entretien est prévu de façon à avoir assez de navires surnuméraires pour faire en sorte que l'exploitation ne soit pas perturbée.
- Des navires plus neufs ont été achetés et déployés dans plusieurs zones.
- L'Administration tient une liste d'autres entrepreneurs dans ces régions qui pourraient être mobilisés pour fournir des services au besoin.
- 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.

Risque élevé : Risque que des membres d'équipage soient blessés ou perdus en raison des mouvements de bateaux-pilotes fréquents en pleine mer (risque opérationnel)

Détails : Pour fournir une couverture constante de bateaux-pilotes, les navires doivent aller en cale sèche et d'autres doivent transiter entre les ports afin d'assurer une couverture pendant ces moments-là et d'autres. Le transit est le risque le plus élevé entre la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve.

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

- L'Administration fait une analyse des risques avant chaque mouvement de bateau en dehors de son port d'attache.
- D'autres navires ont été ajoutés, ce qui réduit le besoin d'en déplacer entre les ports.
- Les amarrages sont effectués aussi près que cela est raisonnablement possible du port d'attache afin de réduire ces voyages.
- Ces certificats de Transports Canada sont exigés avant chaque mouvement.
- L'équipage de service remplit le plan de traversée complet et la liste de contrôle avant départ.
- Des compétences techniques supplémentaires sont fournies afin d'assurer la fiabilité et la sécurité mécaniques du navire et de l'équipage pendant le transit.
- Une analyse du routage météorologique, qui est incluse dans l'évaluation des risques, est effectuée avant les transits.
- Un téléphone satellite est fourni pour les transits afin d'assurer des communications ininterrompues.

Risque élevé : Risque qu'un membre d'équipage exploite un navire en étant fatigué ou sous l'influence de drogues ou d'alcool, ce qui cause une situation insécuritaire (santé et la sécurité)

Détails : Les maladies et les blessures, de même que l'augmentation du trafic et des mouvements nocturnes ont 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.
- Une formation sur la gestion du repos est fournie.

Risque élevé : Risque que la détérioration des conditions environnementales occasionne des blessures pendant le transfert des pilotes ou les mouvements des bateaux-pilotes (santé et sécurité)

Détails : Les tempêtes ont pris une tendance selon laquelle elles créent des conditions maritimes plus dangereuses plus longtemps.

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

- L'Administration a soutenu le déploiement de bouées météorologiques et d'opérations visant à fournir des prévisions aux armateurs.
- Elle a mis sur pied des comités météorologiques dans diverses zones avec des parties prenantes locales afin d'établir des atténuations opérationnelles et de réduire les risques quand des tempêtes graves sont prévues.
- Le logiciel de répartition a été modifié pour mieux faire le suivi des veilles météorologiques pour la surveillance historique.
- Des prévisions météorologiques privées et indépendantes sont demandées dans le cadre de contrats afin de fournir des prévisions de rechange à Environnement Canada.
- Des navires modernes nouveaux et plus gros ont été ajoutés à la flotte.
- Tous les ajouts et modifications ont été effectués aux navires et aux procédures comme décrit pour traiter les risques associés au risque de blessure pendant les transferts, notamment le fait de donner aux employés les pouvoirs de suspendre les opérations quand ils ne sont plus en sécurité pour effectuer les transferts.
- Des exercices supplémentaires de récupération d'homme à la mer par conditions plus périlleuses ont été effectués.

- **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.

#### 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.

### Budget 2023

Le budget 2023 a annoncé des réductions de dépenses à l'échelle du gouvernement, notamment par certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'est engagé à :

- réduire les dépenses affectées aux services de consultation, aux autres services professionnels et aux voyages d'environ 15 pour cent des dépenses discrétionnaires prévues pour 2023-2024 dans ces domaines;
- réduire graduellement d'environ 3 pour cent les dépenses admissibles d'ici 2026-2027.

L'Administration n'est pas directement incluse dans ces réductions de dépenses, mais elle s'aligne sur l'esprit des réductions, qui vise à ramener la cadence et l'ampleur de la croissance des dépenses gouvernementales à une allure pré-pandémique afin de s'assurer que l'argent des Canadiens est utilisé efficacement et investi dans les priorités qui comptent le plus pour eux.

Consultation, autres services professionnels et voyages : L'Administration mène des opérations dans 20 ports de pilotage obligatoire (trois de plus qu'en 2019) qui sont situés dans les quatre provinces de l'Atlantique. Comme le siège social est situé à Halifax, en Nouvelle-Écosse, c'est essentiel de se déplacer pour interagir avec les parties prenantes, les superviser et voir à leur efficacité opérationnelle. Les déplacements à ces fins sont préférables sur le plan financier à l'ouverture de bureaux satellites et à l'ajout de personnel dans ces autres endroits.

L'Administration, qui compte un total de 12 employés administratifs permanents, a recours à des services professionnels et de consultation pour des projets et des exigences en particulier pour lesquels l'ajout de personnel serait plus coûteux ou le besoin est à court terme. Contrairement à d'autres sociétés d'État, l'Administration n'a pas de conseiller juridique ou de spécialistes des technologies de l'information internes, ce qui peut entraîner une fluctuation de ces coûts que l'Administration ne contrôle pas. La nécessité de recourir à des services externes a augmenté dans les domaines de la cybersécurité, des audits internes et lorsque l'Administration répond aux directives gouvernementales sur de nombreuses autres

initiatives. L'Administration estime que ces coûts sont nécessaires pour fournir un service de pilotage sécuritaire et efficace.

L'Administration a tiré parti de la technologie virtuelle pour réduire les voyages à effectuer pour superviser deux nouveaux bateaux-pilotes en cours de construction en Espagne. La programmation en réalité virtuelle de la conception a permis d'expérimenter les navires et d'ajuster les plans sans avoir à se déplacer spécifiquement à ces fins. L'Administration va aussi augmenter sa participation virtuelle aux réunions qui se tiennent en dehors de la région de l'Atlantique et, lorsque c'est faisable, diminuer le nombre de personnes tenues d'assister à toutes les réunions.

Pour les embauches récentes, l'Administration a ciblé des personnes ayant des compétences techniques, ce qui a réduit la nécessité de faire appel à des services professionnels ou de consultation externes. Pour l'embauche d'un gestionnaire technique maritime, par exemple, elle l'Administration a pu ajouter un ingénieur, ce qui a réduit la nécessité de faire appel à des services connexes. L'Administration saisira des occasions supplémentaires de tirer parti des compétences techniques de ses employés pour réduire à l'avenir le recours à des consultants.

Réduction des dépenses admissibles : Les charges d'exploitation pré-pandémiques, compte non tenu de l'amortissement, se sont élevées à 24,493 millions de dollars. En ajustant les charges de 2019 en fonction de l'inflation (18,26 % selon la Banque du Canada) en dollars de 2023, leur montant total serait de 28,965 millions de dollars. Le budget pour 2024 est de 28,479 millions, ce qui est bien en dessous de cette référence ajustée. Par conséquent, le budget de l'Administration est resté conforme aux dépenses pré-pandémiques et ses charges suivent donc l'esprit du budget de 2023, car elles continuent de s'aligner sur les dépenses pré-pandémiques. Dorénavant, les charges d'exploitation comporteront des coûts accrus pour augmenter la sécurité en réponse à un incident tragique survenu en 2022 et pour investir dans le service en réponse aux consignes des parties prenantes.

## Transparence et gouvernement ouvert

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

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

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

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

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

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

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 auto-identification 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 obstacle 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.

L'Administration est déterminée à identifier, à éliminer et à éviter les obstacles dans le lieu de travail afin de répondre aux exigences de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* afin de contribuer à rendre le Canada sans obstacle d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2040. L'Administration a établi son plan d'accessibilité en 2023 et elle reconnaît que l'accessibilité est une composante continue et essentielle pour qu'elle soit un lieu de travail inclusif. C'est la raison pour laquelle l'Administration continuera d'améliorer son plan d'accessibilité à l'avenir en utilisant les secteurs d'intervention privilégiés décrits dans la partie 5 de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.

