



Atlantic Pilotage
Authority



Administration de Pilotage
de l'Atlantique

Sommaire des plans directeur (2025-2029)



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

Table des matières

Résumé administratif	3
I) Aperçu	5
II) Environnement opérationnel	8
III Objectifs, priorités, activités, résultats et risques stratégiques	17
IV) Aperçu financier	27
Annexes	31
1. Orientation ministérielle	32
2. Structure de gouvernance de l'entreprise	35
3. Résultats planifiés	43
4. Attestation du chef des Affaires financières	47
5. États financiers et budgets	48
6. Plan d'emprunt	64
7. Gestion du risque	68
8. Conformité aux exigences des lois et politiques	73
9. Priorités et orientation du gouvernement	78

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 (2025–2029) 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 continue de mettre à niveau sa flotte de bateaux-pilotes en faisant l'acquisition d'actifs nouveaux et d'occasion. 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. En 2024, l'Administration a ajouté deux bateaux-pilotes nouvellement construits de 19 mètres et trois navires d'occasion de conception similaire. Il est toujours nécessaire d'avoir au moins un navire supplémentaire, la cible étant des navires neufs ou d'occasion lorsqu'un bateau approprié se présentera à la construction ou à l'achat. L'Administration a utilisé 1 500 000 \$ sur les 3 000 000 \$ approuvés pour ce plan de renouvellement des immobilisations et elle pourrait utiliser les 1 500 000 \$ restants en 2025, au besoin. L'Administration demande également l'approbation d'augmenter sa marge de crédit approuvée de 5 000 000 \$ à 7 500 000 \$. L'Autorité demande également le maintien du pouvoir d'investir les fonds excédentaires dans des certificats de placement garanti.

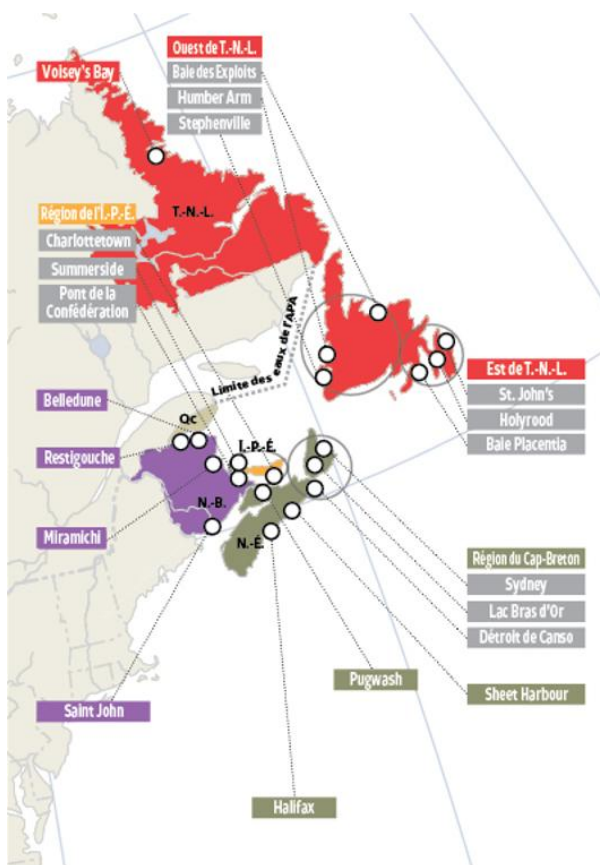
I) Aperçu

Historique

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

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

L'Administration fournit des pilotes brevetés aux navires qui entrent dans les ports du Canada atlantique, ou surveille les navires qui se déplacent avec un 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.



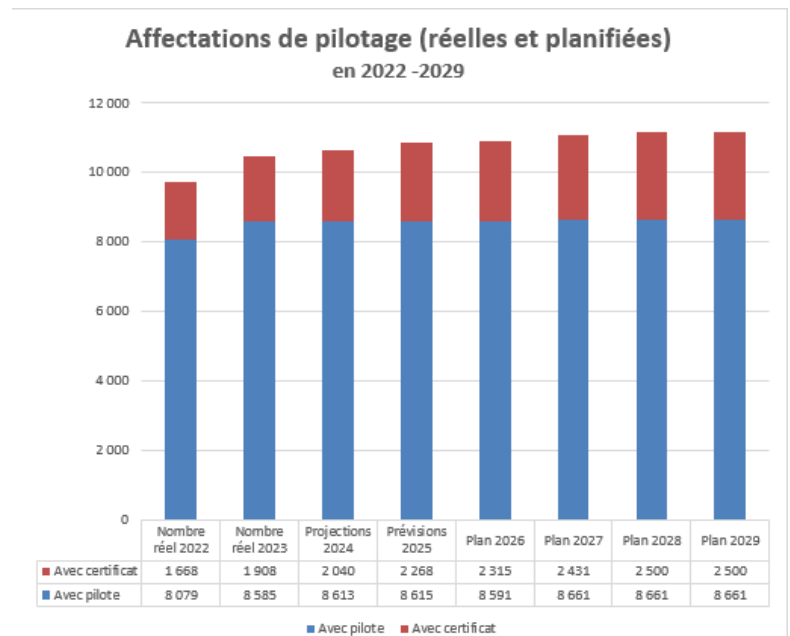
Principes directeurs

- **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 2025 devrait demeurer constant par rapport à l'année précédente grâce à la hausse constante du trafic de porte-conteneurs et de paquebots de croisière. L'activité pour 2025 est estimée à 8 615 affectations pilotées, 2 268 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 1 908 mouvements effectués par des capitaines certifiés en 2023, 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. La raffinerie de Come-by-Chance est passée au raffinage des déchets et a commencé à produire du trafic en 2024. Le trafic de pétroliers est resté constant à Saint John (N.-B.), mais les décisions opérationnelles et en matière d'entretien en haute mer se sont traduites par une baisse dans d'autres installations de la baie Placentia (T.-N.-L.).



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 augmenté, 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 se répercuterait sur le trafic maritime dans ce secteur, mais les impacts pour l'Administration sont généralement retardés.
- 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. Les interruptions des routes commerciales et dans d'autres ports peuvent entraîner une hausse de trafic qui ne peut être desservi ailleurs ou qui peut être contournée si les ports du Canada atlantique représentent une trop grande déviation par rapport aux routes ajustées. Les décisions commerciales de ce genre se répercutent sur les rentrées de l'Administration et peuvent être prises sans grand préavis.
 - **Réforme de la Loi sur le pilotage** : Les amendements apportés à la *Loi sur le pilotage* ont reçu la sanction royale en juin 2019. Sa mise en œuvre a posé des défis à l'Administration dont les opérations sont en train d'être ajustées pour refléter les changements de rôles et de responsabilités, mais dont les services continuent d'être fournis en vertu de la nouvelle *Loi*.
 - **Pouvoir de délivrer des permis** : Le transfert des fonctions réglementaires à Transports Canada s'est répercuté sur l'efficacité et l'efficacité du service fourni par l'Administration, mais l'avancement initialement lent des brevets et des certificats s'est amélioré.
 - **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

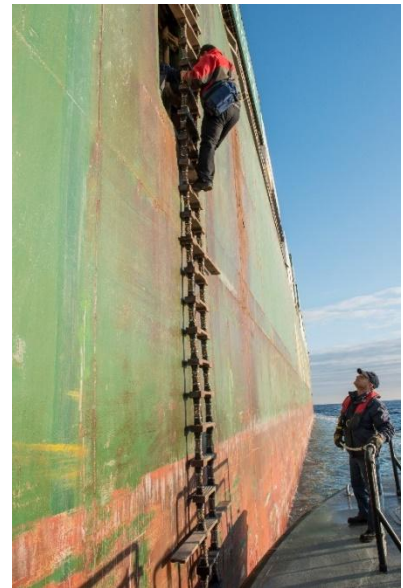
les autres usagers. Un autre arrêté d'urgence, signé le 18 octobre 2022, a désigné Summerside (Î.-P.-É.) comme étant la vingtième zone de pilotage obligatoire pour l'Administration de pilotage de l'Atlantique. L'Administration a réagi rapidement pour s'assurer que des services pourraient être fournis dans toutes ces zones avec des répercussions opérationnelles minimales pour les autres usagers. Ces arrêtés d'urgence ont été prolongés en 2025.

- **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 a une politique pour examiner le rendement des capitaines brevetés au moment du renouvellement de leur contrat, laquelle avait été acceptée par l'industrie et soutenue par Transports Canada.
- **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 8 035 000 \$ en droits de pilotage perdus en 2025. 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 408 000 \$ en 2024, montant qui passera à 680 000 \$ en 2025. Même avec ce nouveau droit, le recours à des capitaines certifiés permet aux armateurs canadiens de faire des économies substantielles, les armateurs étrangers absorbant une portion grandissante du coût total du pilotage.

- **Relations avec les parties prenantes** : L'Administration a des relations solides avec ses parties prenantes, qu'elle entretient en les consultant régulièrement. Les utilisateurs des services soutiennent le pilotage dans la région de l'Atlantique et leur coopération a été des plus précieuses pour résoudre les défis que l'industrie a dû relever dans la région. Cette coopération permet de fournir un service plus efficace et efficient, car l'information et la répartition sont ouvertement partagées. Elle augmente aussi la capacité d'avoir une autonomie financière, car les niveaux de trafic sont plus faciles à prévoir et des droits appropriés sont établis sans objection.
- **Tendances du trafic saisonnier** : L'Administration est confrontée à des périodes marquées par des volumes plus élevés qu'à l'accoutumée en raison du trafic saisonnier des paquebots de croisière, des variations quotidiennes dans la répartition de l'industrie et des fermetures dues aux conditions météorologiques. La nature saisonnière de l'industrie des croisières pose des défis à l'Administration, car il y a constamment des pilotes dans chaque port. Les hausses saisonnières dans la demande de pilotage obligent l'Administration à gérer les heures supplémentaires et les périodes de travail et de repos sans compromettre la sécurité, mais les risques ont eu pour effet d'augmenter les retards et l'efficacité de la prestation du service. Cela pose tout un défi, car, en plus d'avoir intérêt à remplir les obligations qui lui sont imposées, l'Administration a conscience que le Canada doit s'assurer que la région atlantique demeure une destination attractive et viable pour l'industrie des croisières dans la région.
- **Marché de la main-d'œuvre maritime** : Le recrutement et la formation que les marins doivent suivre pour devenir des pilotes représentent un défi. Les pilotes sont brevetés pour des ports ou districts spécifiques et ils ne peuvent pas effectuer des affectations en dehors des zones pour lesquelles ils sont brevetés, ce qui complique encore plus la couverture des fluctuations d'affectations. Pour atteindre la cible de pilotes et la maintenir au gré des départs à la retraite planifiés, l'Administration doit ajouter continuellement des pilotes et les former du niveau d'apprenti à celui du brevet de classe A illimitée.



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 deux sièges vacants au Conseil, dont un depuis plus de trois ans maintenant.
- **Opérations – Pilotes** : L'Administration cible un effectif stable de 39 pilotes salariés et 14 pilotes entrepreneurs pour couvrir l'activité projetée. Les pilotes salariés 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.

L'Administration a été avisée en décembre 2023 que les pilotes d'Halifax avaient l'intention de démissionner en tant qu'employés de l'Administration et de former une personne morale à compter du 1^{er} janvier 2025. La *Loi sur le pilotage* permet à un groupe de pilotes de décider s'ils seront des salariés ou s'ils formeront une société et fourniront leurs services à une administration en tant qu'entrepreneur externe (personne morale). L'Administration négocie ce contrat initial avec cette nouvelle personne morale dans le but d'avoir une entente en place pour la nouvelle année.

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, mais la situation à Halifax doit être surveillée de près.

- **Équipages des bateaux-pilotes :** Les membres d'équipage comprennent des capitaines de vedettes et des matelots de pont salariés à Halifax et dans le détroit de Canso (N.-É.), et à Saint John (N.-B.). Il y avait huit employés à Halifax et Saint John, et six dans le détroit de Canso. Leur nombre était basé sur le besoin d'affecter à chaque navire un seul capitaine et un seul matelot de pont. Transports Canada a commencé à imposer que certains navires exploités par l'Administration aient trois membres d'équipage à bord, augmentant ainsi de 50 % le nombre des membres d'équipage salariés de bateaux-pilotes. Étant donné cette augmentation des équipages, l'Administration a ajouté un poste à des fins de supervision et de formation des gestionnaires. 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 ont commencé en septembre 2024.
- **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 répartiteur supplémentaire 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, mais il est prévu que le nombre de répartiteurs salariés augmente.

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

Fonction	Nombre réel 2021	Nombre réel	Nombre réel	Projections 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Administration									
Dirigeants	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Gestionnaires	4	3	3	4	5	5	5	5	5
Soutien	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Total administration	11	12	12	13	14	14	14	14	14
Opérations									
Pilotes	49	49	49	51	39	40	39	39	39
Équipages de bateaux-pilotes	16	16	16	33	33	33	33	33	33
Superintendant de l'équipage	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Employés chargés de l'entretien des bateaux	2	3	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	6	6	6	6	6
Total opérations	73	74	74	94	83	84	83	83	83
Total employés	85	86	86	107	97	98	97	97	97
Pilotes constitués en personne morale	0	0	0	0	13	14	14	14	14
Pilotes entrepreneurs	10	13	12	13	16	16	16	16	16

- **Viellissement des bateaux-pilotes** : Le fait de fournir des services de pilotage portuaire signifie que presque toutes les zones ont besoin d'un bateau-pilote pour le transfert aller-retour du pilote lors d'une affectation de pilotage. Comme ces navires vieillissent, l'Administration doit les entretenir pour qu'ils demeurent aussi sécuritaires que possible tout en planifiant leur remplacement éventuel. Les changements de conditions météorologiques et maritimes ajoutent au défi, car des navires plus lourds et plus robustes peuvent être nécessaires dans davantage de ports, et l'Administration souhaite réduire sa production de carbone. Une flotte vieillissante ou insuffisante affecte la capacité de l'Administration à fournir un service sécuritaire, efficace et efficace, en plus d'être moins respectueuse de l'environnement. Ces plateformes plus âgées risquent de ne pas être suffisamment robustes pour les conditions ou opérationnelles lorsqu'il le faut, ce qui augmente la probabilité que les services de pilotage puissent être interrompus.
- **Infrastructures maritimes** : L'Administration loue ou possède et entretient plusieurs actifs maritimes, notamment une digue, des quais, des quais flottants et des bureaux de pilotes. Ces actifs sont une force, car ils assurent des points de transfert sécuritaires, des délais de service plus courts et des quartiers généraux opérationnels pour les pilotes et les équipages. Comme ces actifs sont toujours exposés à des éléments rigoureux et à une utilisation constante, ils sont inspectés, réparés et remplacés à l'occasion. L'usure de ces actifs est un défi qui peut s'aggraver avec les changements climatiques et qui aura une incidence sur la sécurité et les coûts futurs.
- **Culture de la sécurité** : L'Administration a davantage cherché à améliorer sa culture de la sécurité. Elle a obtenu la certification ISO 9001 en 2018 et l'a maintenue depuis. Un gestionnaire, Qualité, santé et sécurité, et environnement a été ajouté afin que l'attention se porte davantage

sur cette région. Le fait d'avoir 20 ports de pilotage obligatoire dans les quatre provinces ajoute à ce défi, tout comme le grand nombre d'entrepreneurs et de fournisseurs de services.

- **Ressources financières** : L'Administration prévoit une quatrième année d'affilée rentable depuis la pandémie. Ces bénéfices, un fonds d'urgence et des économies ont permis à l'Administration de s'acquitter de sa dette et d'avoir 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 99,94 % en 2023 (99,98 % en 2022) 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 97,94 % (98,89 % en 2022). 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, 98,3 % (100 % en 2023) de ses utilisateurs participants se sont déclarés satisfaits de son engagement à l'égard de la sécurité et 78 % (75 % en 2023), 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 2024, 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.

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 2025

Le Bureau du vérificateur général du Canada a entrepris un examen spécial portant sur certains systèmes et pratiques qui étaient en place en 2024, un rapport devant être présenté au Conseil de l'Administration en 2025.

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 2025 sur les aspects suivants :

- **Augmentation de la sécurité des opérations** : Les opérations de l'Administration sont intrinsèquement dangereuses et celle-ci doit faire preuve de diligence afin de réduire les risques.
 - L'Administration achètera des navires d'occasion supplémentaires à mesure qu'il y en aura de disponibles. (Objectif à moyen terme - nouveau)
 - Effectuer les mises à niveau des navires recommandées pour assurer la sécurité sur la passerelle. (Objectif à court terme)
 - 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)
 - 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)
 - 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)
- **Renouvellement des immobilisations – Installations** : L'Administration a de nombreuses installations maritimes qui ont besoin d'être réparées ou remplacées.
 - Les quais flottants seront inspectés, réparés et éventuellement remplacés au besoin dans plusieurs endroits. (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*, Transports Canada est tenu de soutenir cette mesure afin qu'elle se poursuive dans le cadre du processus de renouvellement. (Objectif à court terme - continu)

- **Ajustements des droits :** Les droits pour 2025 seront ajustés de façon à réaliser ce qui suit tout en étant équitable et raisonnable :
 - **Coûts de fonctionnement accrus :** Les coûts de fonctionnement augmentent pour plusieurs raisons :
 - i. L'Administration est en train d'investir dans des navires plus récents dans plusieurs ports afin de remplacer les bateaux-pilotes plus âgés qui sont en fin de vie.
 - ii. À la demande des parties prenantes, des ressources en pilotes supplémentaires sont ajoutées, lesquelles nécessitent un ajustement des revenus dans plusieurs domaines pour couvrir ces coûts.
 - iii. Les pressions inflationnaires et les salaires accrus déterminés dans le cadre de négociations ou attribués par arbitrage entraînent également une hausse des droits de pilotage.
 - iv. Une récente exigence imposée par Transports Canada, laquelle oblige à avoir des équipages de trois personnes sur divers bateaux-pilotes de l'Administration, augmente considérablement les coûts d'exploitation dans les ports où c'est obligatoire. (Objectif à court et moyen terme - nouveau)
- **Quête de gains d'efficacité :** L'Administration va rester conforme à la norme ISO 9001, car ce programme instaure 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 élaborera des politiques qui sont conformes aux normes de sécurité de l'information ISO27001. (Objectif à court terme)
 - L'Administration se conformera au projet de loi C26 sur la sécurité de l'information une fois adopté par le Parlement. (Objectif à court terme)
- **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 2025 :

- **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 Argentia). (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 2025. (Objectif à moyen terme)
- **Conception des nouveaux navires :** Les nouveaux navires livrés récemment ont une technologie d'épuration OMI de niveau III fixée aux moteurs et le nombre de génératrices alimentées au diesel a été 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)
- **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 a démontré dans la baie Placentia qu'elle réduisait la traînée du navire, ce qui se traduit par une

nette amélioration de l'efficacité du carburant. L'essai s'étant avéré concluant, la peinture est en train d'être déployée sur le reste de la flotte. (Objectif à court terme)

- 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)
- 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)

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 2025 sur ce qui suit :

- **Recrutement des pilotes** : Ajouter trois nouveaux apprentis-pilotes qualifiés en 2025 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 39 pilotes salariés faisant régulièrement partie des employés (après la démission des pilotes d'Halifax à la fin de 2024 pour former une personne morale. (Objectif à moyen terme – nouveau)
 - **Négociations avec la personne morale** – Inclure dans le nouveau contrat de personne morale la garantie que le nombre de pilotes à Halifax sera maintenu afin de fournir un service adéquat aux usagers du port. (Objectif à court 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)
 - **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).
- **Recapitalisation des immobilisations – bateaux-pilotes** : En 2019, le Conseil a approuvé une stratégie de remplacement des bateaux-pilotes à long terme.
 - 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 2025 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)
 - L'intelligence artificielle (IA) fera l'objet d'une enquête visant à déterminer où l'Administration pourrait utiliser ses capacités pour l'aider à remplir son mandat concernant l'efficacité et l'efficacité du service. (Objectif à moyen terme – nouveau)

- **Contribuer à l'augmentation de l'efficacité et à la croissance économique grâce à la consultation** : Le personnel de l'Administration va participer à des comités réguliers sur l'exploitation portuaire dans chacune des régions où ils sont actifs. Des services de consultation seront également offerts aux utilisateurs individuels au moyen de projets ou d'opérations qui bénéficieront d'une expertise en pilotage maritime. (Objectif à court terme - continu)

- **Réserve et économies ciblées** : Conformément aux exigences de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration va s'efforcer de rétablir sa 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 accumulera 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 2025, cela inclura 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.

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 2025, 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)
- **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 - continu)
- **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 - continu).
- **Mobilisation et sensibilisation** : Accroître la mobilisation et la sensibilisation des employés grâce à l'éducation, et formation de tout le personnel sur la lutte contre le racisme, la diversité, l'équité et l'inclusion. (Objectif à court terme - continu)

4) Santé mentale et bien-être

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

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

Facteurs de réussite essentiels

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

Pour atteindre cet objectif en 2025, l'Administration va se concentrer sur ce qui suit :

- **Augmentation de la main-d'œuvre** : Examiner les modèles et la structure d'emploi pour avoir des postes supplémentaires à temps plein ou à durée déterminée afin d'offrir des congés appropriés, plus de soutien direct et une charge de travail plus raisonnable. (Objectif à court et moyen terme - nouveau)
- **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 - continu)
- **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 - continu)
- **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 - continu)

- **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 et est atténué en donnant de la formation aux employés, en mettant en œuvre des procédures et en investissant dans les immobilisations à cette fin.

ÉLEVÉ

- **Risque que des employés se blessent ou tombent malades au travail** : Il s'agit d'une catégorie de risque dont le niveau augmente avec la COVID-19. Pendant que le virus reste actif dans le monde, il y a un risque accru pour tous les employés de l'Administration, en particulier les pilotes et les équipages des bateaux. Cela présente un risque pour l'objectif de l'Administration consistant à fournir un service fiable et autosuffisant, tout en protégeant ses employés et ses actifs et en planifiant la relève et le remplacement des actifs.
 - o 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.

ÉLEVÉ

- Risque relié au fait que les pilotes d'Halifax deviennent une personne morale : Risque que la transition à une personne morale entraîne une interruption ou une dégradation des services, et/ou un coût nettement accru pour les parties prenantes.

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 a utilisé 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 2023 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.

Selon les projections actuelles, cet objectif sera atteint en 2024 et tout au long de la période de planification.

- 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 atteindre ce solde ciblé de nouveau en 2025.

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

Ce passif était de 1 171 000 \$ au 31 décembre 2023 et il sera réduit quand les pilotes d'Halifax démissionneront à la fin de 2024 pour former une personne morale. 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 2024 et elle s'attend à utiliser ces économies pour financer les paiements en 2025 et 2026. Une fois ces paiements effectués, cet objectif ne sera plus nécessaire ou pertinent étant donné que le passif restant ne causera pas de risque financier significatif.

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 des navires neufs et d'occasion, ainsi que des radoubs en milieu de vie.

Les récents projets de construction de bateaux-pilotes et d'acquisition de navires d'occasion ont nécessité les économies accumulées pour le remplacement des immobilisations et le financement provenant des emprunts à long terme approuvés précédemment. L'intention était 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 2025 à 2029 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. On s'attend à une perte de

trafic dans d'autres ports où les capitaines de navires actuels ont exprimé le désir d'être certifiés et de piloter leurs propres navires. Compte tenu de ces projections, l'Administration prévoit un bénéfice comptable (avant la perte découlant de la cession d'actifs) d'environ 2 214 000 \$, qui inclut toutefois des revenus de 1 344 000 \$ générés par le supplément perçu pour compenser le déficit, qui arrive à échéance à la fin de 2025.

Dépenses d'immobilisations

L'Administration a plus de 45 000 000 \$ 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 2025, l'Administration s'attend actuellement à investir 5 600 000 \$ dans des projets d'immobilisations (2 600 000 \$ pour de nouveaux navires en cours de construction et 1 200 000 \$ pour l'achat et les mises à niveau d'un navire d'occasion qui appartenait auparavant à un entrepreneur du détroit de Canso. Ces investissements ont été financés par des emprunts supplémentaires, les flux de trésorerie et les économies accumulées.

L'Administration a mené ce projet pour établir un nouveau centre d'opérations à Saint John, en aménageant des installations d'amarrage avec quartiers pour les équipages et en déplaçant le bureau des pilotes au même endroit. Le siège social d'Halifax a aussi été agrandi pour avoir plus de bureaux.

L'Administration établit des budgets pour les projets planifiés, mais en vertu des normes internationales d'information financière (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.

2025

Comme ses navires vieillissent ou ne sont plus adaptés à l'exploitation, le plan inclut un montant 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.

Les exigences du budget d'immobilisations de 2024 incluaient des améliorations planifiées aux navires totalisant 1 000 000 \$, 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 275 000 \$ incluent plusieurs quais flottants. Un autre investissement de 40 000 \$ dans des unités portatives de pilotage est prévu pour 2025, 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 3 000 000 \$ qui serviront à acheter quatre bateaux-pilotes d'occasion en 2023-2024. Trois de ces navires ont été mis en service en 2024 et un montant de 1 500 000 \$ a été utilisé sur cet emprunt approuvé.

Comme l'Administration poursuit son programme de remplacement des immobilisations, elle demande au ministre des Finances l'autorisation d'effectuer en 2025 un nouvel emprunt de 1 500 000 \$ qui lui servira à acheter le dernier des bateaux-pilotes d'occasion prévus. Cela inclut le solde de l'emprunt de l'année antérieure qui n'a pas été utilisé. L'Administration ne s'attend pas à devoir utiliser sa marge de crédit d'ici la fin de 2025.

Conformément à l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration doit obtenir l'approbation du ministre des Finances pour conclure une transaction particulière en vue d'emprunter de l'argent, y compris pour la durée et les conditions de la transaction. Pour plus de renseignements, se reporter à l'annexe 7.

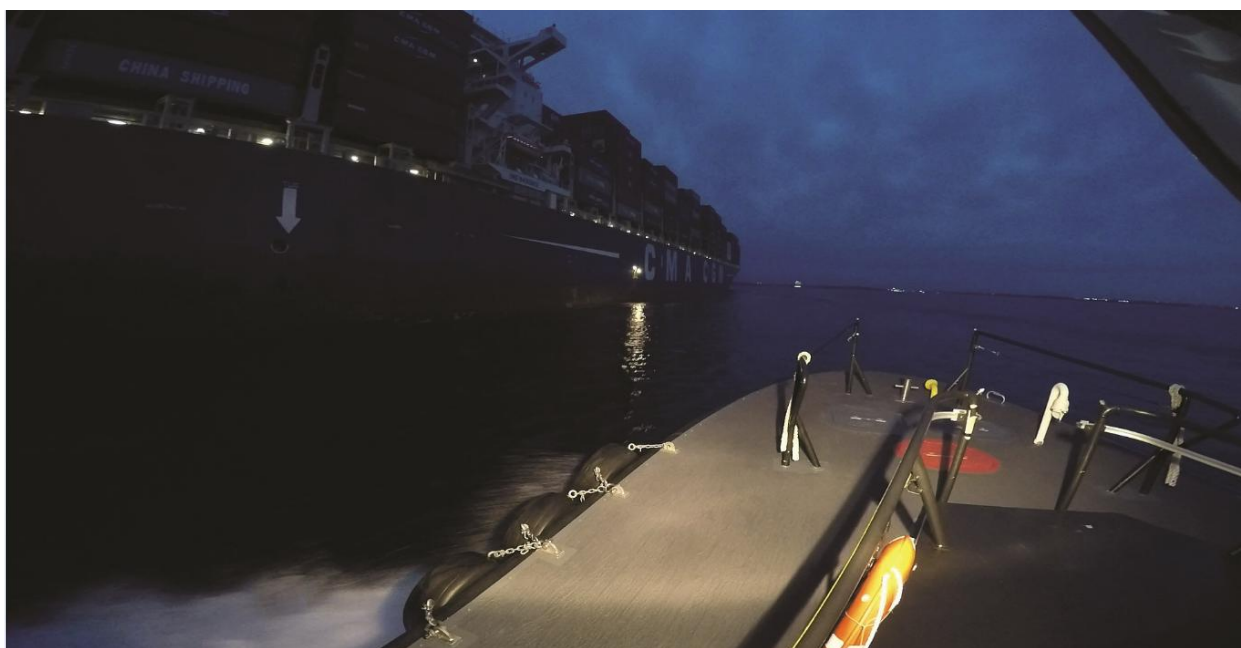
Voir l'annexe 7 pour plus de renseignements

Investissements financiers

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

Annexes

1. Orientation ministérielle
2. Structure de gouvernance de l'entreprise
3. Résultats planifiés
4. Attestation du chef des Affaires financières
5. États financiers et budgets
6. Plan d'emprunt
7. Gestion des risques
8. Conformité aux exigences des lois et politiques
9. 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

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 au 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,



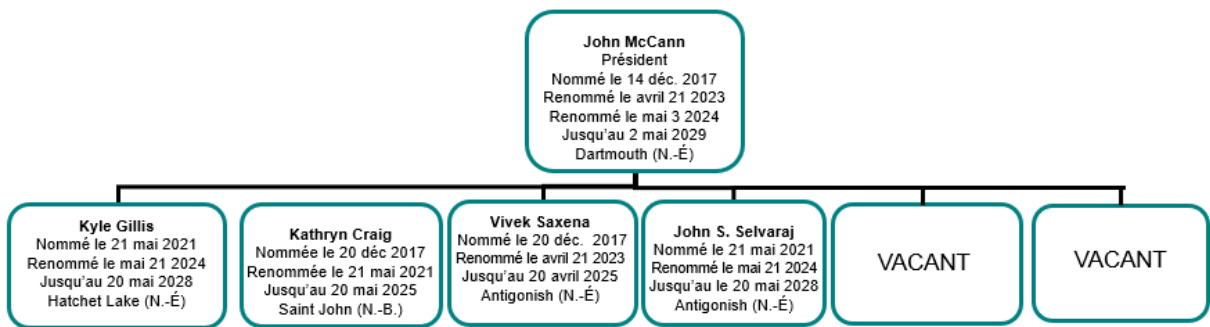
L'honorable Omar Alghabra, C.P., député
Ministre des Transports

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^{er} septembre 2024 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 pourvu. Cela a été suivi par la fin du mandat du président antérieur et la promotion du vice-président, ce qui a laissé un deuxième poste vacant depuis février 2024.

Conseil d'administration de l'Administration

John McCann, président

Le capitaine McCann siège au Conseil depuis décembre 2017 et est devenu président de l'Administration en mai 2024. Le capitaine McCann était auparavant vice-président des opérations à l'Administration portuaire de Saint John et il a pris sa retraite comme gestionnaire du réseau de traversiers du port d'Halifax en 2023. Il s'implique auprès de divers organismes en Nouvelle-Écosse et, avant cela, il en a fait autant à Saint John (N.-B.).

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.

Kathryn Craig

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

Vivek Saxena

Le capitaine Saxena siège au Conseil depuis décembre 2017. Capitaine de navire ayant plus de 20 années d'expérience en mer, il est 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 et est président du Comité des bateaux-pilotes et des infrastructures de l'Administration. 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 135 000 \$ en 2024 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 140 000 \$ en 2025 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

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 Suresh Selvaraj, Président du comité
Kathryn Craig	Kyle Gillis	Kyle Gillis	Kyle Gillis
Vivek Saxena	Vivek Saxena		Vivek Saxena
John Suresh Selvaraj	John Suresh Selvaraj		Kathryn Craig
John McCann, De droit	John McCann, De droit	John McCann, De droit	John McCann, De droit

Assemblée publique annuelle

L'Administration a tenu son assemblée publique de 2024 le 22 juillet 2024 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.

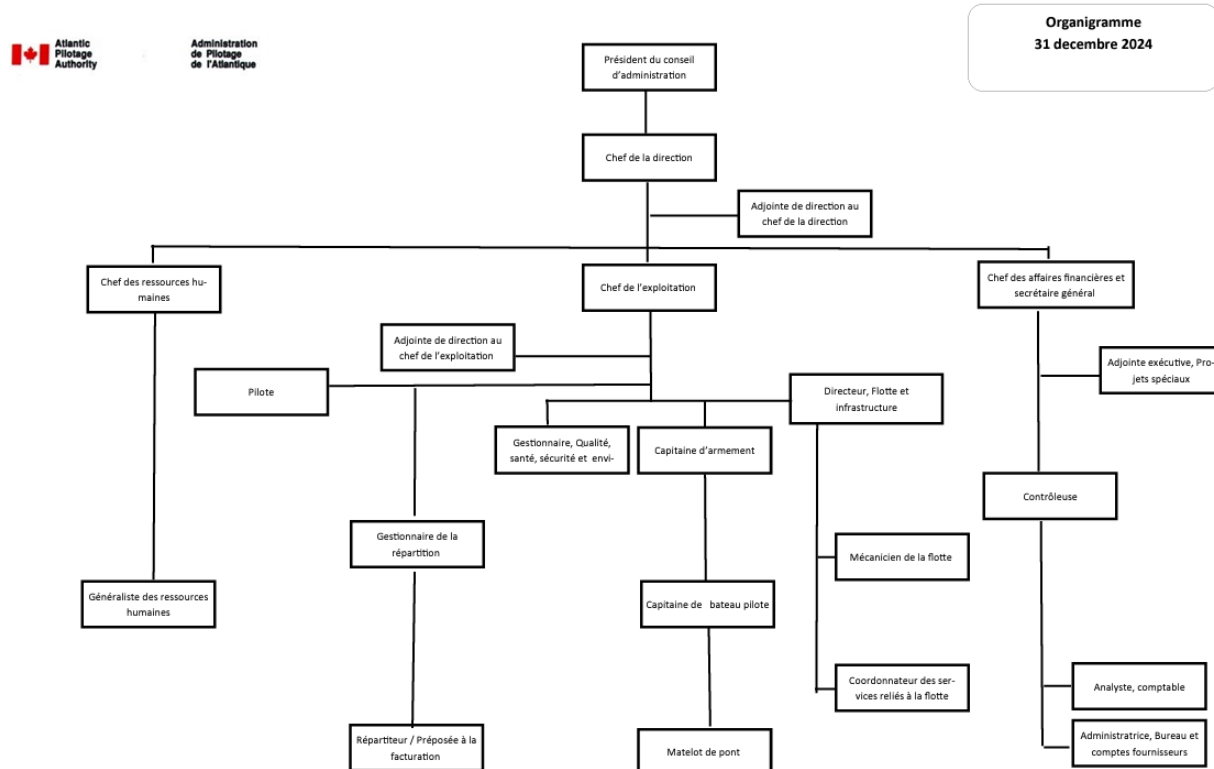
Dirigeants

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 1 002 000 \$ en 2024, ce qui cadre avec les 1 014 000 \$ budgétés pour l'année. Les ajustements les plus récents 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 2025 inclut aussi ces estimations et le coût total de ce groupe est de 1 113 000 \$.

L'organigramme ci-dessous montre la structure organisationnelle de l'Administration pour 2025 :



Administration : L'Administration a 14 employés rattachés à l'administration dont les compétences techniques constituent un atout. Les dirigeants et les gestionnaires comprennent trois 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 contrôleur 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. Le directeur des projets, de la flotte et de la durabilité a un diplôme de génie. La charge de travail qui incombe aux employés des opérations demeure importante et peu redondante, mais des efforts sont faits pour y remédier en ajoutant deux poste à l'organigramme, soit surintendant de l'affectation de pilotage et administrateur des ressources humaines.

Personnel des opérations

Pilotes

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 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 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	Tonnage brut	Remarque
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 450 000 \$ pour les cours de formation en 2025.

Équipages des bateaux-pilotes

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

Entretien des navires

Les techniciens d'entretien de la flotte 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.

Gestion des équipages

Du fait de l'augmentation récente des équipages et de la formation connexe, l'Administration ajoutera un surintendant des affectations de pilotage. Ce poste sera directement responsable des capitaines de vedettes et du personnel de pont, et chargé du programme de formation des équipages pour l'Administration.

Capitaines de vedette

L'Administration compte 11 capitaines de vedette parmi ses employés, soit quatre à Saint John, quatre à Halifax et trois dans le détroit de Canso. 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 embauchés pour une durée déterminée, à temps partiel ou occasionnels pour aider à maintenir l'exploitation en l'absence d'un capitaine de vedette à temps plein.

Personnel de pont

Il y a 11 matelots de pont permanents à temps plein qui sont des employés de l'Administration, soit quatre à Saint John, quatre à Halifax et trois dans le détroit de Canso. Comme il se pourrait que Transports Canada ajoute un membre d'équipage supplémentaire pour chaque déplacement relié à l'exploitation d'un bateau-pilote, l'Administration prévoit d'ajouter jusqu'à 11 matelots de pont embauchés pour une durée déterminée ou permanents dans ces trois ports. Leur principale responsabilité consiste à aider et à protéger les pilotes pendant le transfert entre les navires qui bougent, mais ils ajoutent aussi de la valeur en effectuant l'entretien général des navires. L'Administration fait appel à d'autres employés embauchés pour une durée déterminée, à temps partiel ou 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 six 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.

Pilotes constitués en personne morale

Les pilotes du Port d'Halifax ont formé une personne morale avec laquelle l'Administration aura un contrat pour des services de pilotage à compter du 1er janvier 2025. Ces personnes ne sont pas des employés de l'Administration et devraient être rémunérées en fonction de la quantité de services fournis. Par conséquent, la personne morale assumerait une portion du risque financier lié aux changements d'activité.

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	2023 Réel	2025	2029	Stratégie relative aux données
L'Administration s'est engagée à fournir des services de pilotage sans incident de navigation	Nombre d'affectations sous la conduite d'un pilote breveté ou d'un capitaine certifié pendant lesquelles il n'y a pas eu d'incident de navigation	99,94 %	99,95 %	99,95 %	Rapports d'incidents signalés
	Nombre d'incidents causant des blessures ou des dommages environnementaux	0	0	0	Rapports d'incidents signalés
	Pourcentage de clients qui se sont dits satisfaits de l'engagement de l'Administration à l'égard de la sécurité tel qu'enregistré par le biais du sondage annuel mené auprès de la clientèle	100 %	100 %	100 %	Sondage annuel de satisfaction de la clientèle
L'Administration va demeurer financièrement autosuffisante en effectuant une gestion efficace des coûts et en instaurant des droits justes et raisonnables	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 +3,6 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 prévues – 4,0 M\$	La totalité des liquidités liées à l'exploitation disponibles prévues sera	Les liquidités et réserves totales représenteront 15 % des revenus	Données annuelles provenant des systèmes financiers de l'Administration

Résultats	Indicateurs de performance	2023 Réel	2025	2029	Stratégie relative aux données
			maintenue à 4,5 M\$)	provenant des services de pilotage (revenus non recouvrés directement)	
	Économies accumulées par rapport à la cible – remplacement des immobilisations	2,5 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	97,94 %	99,00 %	99,00 %	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	99,67 %	99,75 %	99,90 %	Données annuelles provenant des registres de non-conformité de l'Administration
	Pourcentage de clients ayant déclaré qu'ils sont satisfaits de l'efficacité des services de pilotage fournis par l'Administration par le biais du sondage annuel mené auprès des clients	75 %	80 %	85 %	Sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle
	Nombre de retards causés par des	4	0	0	Analyse des retards

Résultats	Indicateurs de performance	2023 Réel	2025	2029	Stratégie relative aux données
	problèmes d'entretien des bateaux-pilotes				
	Arrêt total des bateaux-pilotes causé par de l'entretien imprévu	0,82 % 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	1	0	0	Rapports sur la gestion des cas médicaux d'employés

Évaluation du rendement à moyen terme

Résultats	Indicateurs de performance	2023 Réel	2025	2029	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	27 réunions	15 réunions	15 réunions	Registres et dossiers des réunions
L'Administration va soutenir le gouvernement dans ses efforts pour instaurer les changements réglementaires requis en vertu de la réforme de la <i>Loi sur le pilotage</i>	Les changements réglementaires et les nouvelles politiques et procédures seront instaurés avec succès tel que déterminé par Transports Canada	100 % conforme au calendrier de Transports Canada	100 % conforme au calendrier de Transports Canada	-	Calendrier des changements de Transports Canada
L'Administration soutient la stratégie	Cas de déversements ou de dommages environnementaux causés par des bateaux-pilotes ou	0	0	0	Signalement des incidents

Résultats	Indicateurs de performance	2023 Réel	2025	2029	Stratégie relative aux données
fédérale en matière de développement durable et la stratégie pour un gouvernement vert en réduisant son empreinte environnementale	des installations de l'Administration				
	Réduction de l'empreinte environnementale à mesure que les bateaux et les installations sont remplacés	Un calcul exact de l'empreinte de l'Administration a été effectué	Des stratégies de réduction ont été 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

23 septembre 2024

 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

23 septembre 2024

Date

5. États financiers et budgets

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

Pour 2024, les droits de pilotage devraient dépasser les prévisions, car le trafic a augmenté dans plusieurs secteurs et de nombreux ports. Les recettes provenant des droits de pilotage prévus pour l'exercice financier en cours sont de 32 990 000 \$, soit 1 422 000 \$ (4,5 %) de plus que le budget approuvé de l'Administration pour l'exercice 2024. Le droit de pilotage pour réduire le déficit devrait procurer des recettes supplémentaires de 1 241 000 \$, soit 71 000 \$ de plus que prévu. L'année 2024 aura été une période de transition du fait de la mise en service de cinq navires plus récents. Les coûts de portage pour ces navires sont bien inférieurs aux prévisions, car il avait été prévu que les bateaux seraient en service toute l'année, mais on n'avait pas anticipé de portage d'entrepreneurs supplémentaire. La décision prise par Transports Canada d'ajouter une troisième personne obligatoire dans les documents spécifiant l'effectif minimal de sécurité de l'Administration a un coût important d'environ 900 000 \$ qui n'avait pas été prévu. L'Administration se retrouve avec un bénéfice projeté qui se rapproche des prévisions de 1 431 000 \$, mais qui inclut les recettes tirées du droit supplémentaire temporaire pour réduire le déficit.

Les projections budgétaires au-delà de 2025 supposent ce qui suit : trafic de paquebots de croisière, de porte-conteneurs et autre similaire, avec une certaine perte imputable aux capitaines certifiés, et activité dérivée de Whiffen Head dans la baie Placentia retournant à 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 2025-2029, 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.

Prévisions de trafic

Les prévisions des besoins de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire pour 2025 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	PERSPECTIVES 2024	BUDGET 2024	PLAN				
	RÉEL 2023			BUDGET 2025	2026	2027	2028	2029
PORTS AVEC PILOTES SALARIÉS								
HALIFAX	3 072	3 015	2 980	3 015	3 015	3 015	3 015	3 015
SAINT JOHN	1 979	2 002	1 995	2 002	2 036	2 036	2 036	2 036
DÉTROIT DE CANSO	618	645	636	645	645	645	645	645
SYDNEY	432	427	487	372	372	372	372	372
BRAS D'OR	30	23	4	23	23	93	93	93
BAIE PLACENTIA	892	895	922	1 068	1 010	1 010	1 010	1 010
ST. JOHN'S	524	580	419	486	486	486	486	486
HOLYROOD	15	12	20	12	12	12	12	12
HUMBER ARM	259	252	246	197	197	197	197	197
BAIE DES EXPLOITS	60	57	45	57	57	57	57	57
STEPHENVILLE	14	50	27	68	68	68	68	68
NOMBRE TOTAL DE PORTS AVEC	7 895	7 958	7 781	7 945	7 921	7 991	7 991	7 991
PORTS AVEC PILOTES ENTREPRENEURS								
PUGWASH	75	59	53	74	74	74	74	74
SHEET HARBOUR	18	25	16	25	25	25	25	25
MIRAMICHI	0	0	0	0	0	0	0	0
RESTIGOUCHE	11	6	18	6	6	6	6	6
BELLEDUNE	139	138	98	138	138	138	138	138
VOISEY'S BAY	26	30	14	30	30	30	30	30
CHARLOTTETOWN	299	295	299	295	295	295	295	295
PONT DE LA CONFÉDÉRATIO	99	83	72	83	83	83	83	83
SUMMERSIDE	23	19	16	19	19	19	19	19
TOTAL DES PORTS AVEC PILOTES	690	655	586	670	670	670	670	670
TRAFFIC TOTAL	8 585	8 613	8 367	8 615	8 591	8 661	8 661	8 661
AVEC CERTIFICAT	1 908	2 040	2 040	2 268	2 315	2 431	2 500	2 500

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 a augmenté, tout comme les mouvements reliés à des projets spéciaux. Le trafic des porte-conteneurs devrait rester vigoureux et connaître encore une progression qui sera toutefois atténuée 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 et devrait le rester dans les prochaines années.

Cap-Breton

Le trafic de pétroliers dans le détroit de Canso peut osciller, 2024 ayant été une année vigoureuse pour ces mouvements. Le terminal de transbordement a été racheté par EverWind Fuels LLC, l'intention étant de passer à la production d'hydrogène. Le trafic de marchandises dans le port est important avec les exportations d'agrégats et il y a un nombre de projets supplémentaires faisant l'objet de discussions. 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. Le trafic de navires-citernes devrait chuter considérablement du fait des capitaines appelés à être certifiés pour 2025. Il est question que la mine de gypse Little Narrows à Lac Brad d'Or rouvre, ce qui devrait augmenter le trafic à la fin de 2026 ou au début de 2027.

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 s'est convertie à la production de biocarburants destinés à l'exportation en Californie, mais le trafic des exportations provenant de l'installation a démarré seulement en 2024. Cette activité devrait augmenter en 2025, 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 une baisse pluriannuelle de l'activité entre 2022 et 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. On s'attend à ce qu'il y ait des capitaines de navires-citernes certifiés à Humber Arm en 2025, ce qui entraînera une baisse substantielle des recettes de trafic et de pilotage de l'Administration dans la région. 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. Étant donné les budgets d'exploitation, les ajustements tarifaires suivants sont proposés :

Ajustements tarifaires pour 2025

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. Les ajustements tarifaires sont répartis entre 1) les augmentations ordinaires et 2) les ajustements pour recouvrer les coûts directs et les droits provisoires. Les ajustements tarifaires ont été discutés avec les parties touchées et on ne s'attend pas à avoir des objections.

- 1) À compter du 1^{er} janvier 2025, 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, surtout pour les investissements dans les immobilisations décrits plus tôt, les effectifs supplémentaires exigés par Transports Canada, et le recrutement et la rétention des pilotes dans les ports entrepreneuriaux. L'impact de ces hausses représente une augmentation totale des revenus de 5 %, ou 1 853 000 \$. La façon dont ces hausses tarifaires se répercutent sur une affectation moyenne et le port est résumée ci-dessous :

Ports avec pilotes salariés	Pourcentage d'augmentation du coût moyen par déplacement	Augmentation en dollars par affectation moyenne	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)
Halifax, NS	4,6 %	149 \$	449 \$	(530 \$)	(81 \$)
Détroit de Canso, NS	5,3 %	292 \$	188 \$	(647 \$)	(459 \$)
Sydney, NS	9,2 %	470 \$	175 \$	(321 \$)	(146 \$)
Saint John, NB	3,2 %	116 \$	232 \$	(411 \$)	(179 \$)
Baie Placentia, NL	4,3 %	374 \$	400 \$	317 \$	717 \$
St. John's, NL	14,2 %	487 \$	237 \$	(440 \$)	(203 \$)
Holyrood, NL	5,9 %	322 \$	4 \$	(12 \$)	(8 \$)
Stephenville, NL	7,5 %	381 \$	26 \$	(30 \$)	(4 \$)
Humber Arm, NL	8,1 %	410 \$	81 \$	(138 \$)	(57 \$)

Ports avec pilotes entrepreneurs	Pourcentage d'augmentation du coût moyen par déplacement	Augmentation en dollars par affectation moyenne	Impact annuel (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété sans augmentation (000 \$)	Bénéfice (perte) budgété avec augmentation (000 \$)
Sheet Harbour, NS	6,1 %	270 \$	7 \$	1 \$	2 \$

Pugwash, NS	5,0 %	124 \$	9 \$	(1 \$)	0 \$
Belledune, NB	8,3 %	187 \$	26 \$	2 \$	4 \$
Restigouche, NB	9,2 %	221 \$	1 \$	(0 \$)	0 \$
Charlottetown, PE	0,40 %	9 \$	3 \$	13 \$	14 \$
Pont de la Confédération, PE	4,6 %	93 \$	8 \$	(2 \$)	(1 \$)
Summerside, PE	4,3 %	117 \$	1 \$	1 \$	1 \$
Voisey's Bay, NL	2,5 %	185 \$	6 \$	8 \$	9 \$

2) À compter du 1^{er} janvier 2025, chacun des 20 ports de pilotage obligatoire sera touché par les tarifs rajustés pour les droits de recouvrement des coûts directs, les droits divers et les droits temporaires qui représentent un montant total supplémentaire de 831 000 \$.

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.

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.

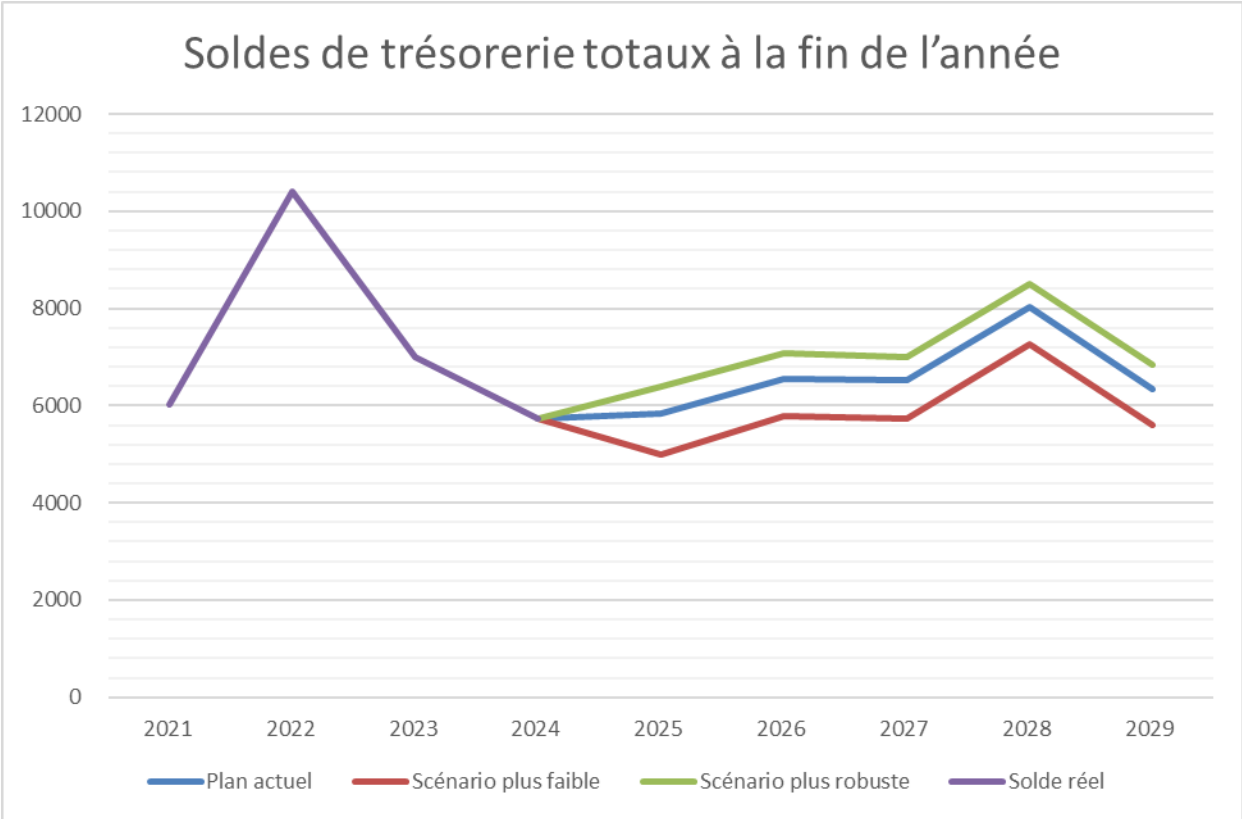
Le volume des affectations se répercute sur les coûts de rappel des pilotes, les primes de productivité et les contrats de bateaux-pilotes. Les fluctuations du coût du carburant et du transport ont été atténuées par les frais perçus pour recouvrer directement ces postes. Les navires qui appartiennent 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 2025 si le trafic supposé dans la zone fluctue de 10 % est présentée plus bas.

- 1) Volume projeté – bénéfice net prévu (avant les postes extraordinaires) de 2 214 000 \$.
- 2) Volume dans la baie Placentia en baisse de 10 % (107 affectations) par rapport aux prévisions - bénéfice net prévu de 1 154 000 \$
3. Volume dans la baie Placentia en hausse de 10 % (107 affectations) par rapport aux prévisions – bénéfice net prévu de 2 717 000 \$

Les soldes de trésorerie et d'équivalents de trésorerie indiqués ci-dessous supposent des emprunts supplémentaires en 2025 et l'achat d'un bateau-pilote d'occasion, ainsi que 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 et des affectations pour des marchandises projetées à Argentia, 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 RÉELS 2023	PERSPECTIVES 2024	BUDGET 2024	BUDGET 2025	2026	PLAN 2027	2028	2029
ACTIF								
Actifs courants								
Encaisse/Placements à court terme	3 999	5 227	2 576	5 497	5 850	6 235	6 336	6 343
Fonds démembrement	500	500	500	0	0	0	0	0
Fonds de remplacement de bateau	2 500	0	0	349	700	300	1 700	0
Comptes débiteurs	3 516	3 500	3 400	3 600	3 839	4 069	4 172	4 269
Charges payées d'avance	385	397	397	367	337	307	277	247
	10 900	9 624	6 873	9 813	10 726	10 910	12 485	10 859
Actifs non courants								
ACTIF LIÉ AUX BAUX	2 791	2 879	2 951	2 879	2 879	3 522	3 522	3 522
Au coût du capital	37 904	38 099	41 696	41 864	43 894	46 274	52 064	58 154
Moins amortissement accumulé	17 824	16 990	17 898	19 446	21 788	21 643	23 482	25 972
	22 871	23 988	26 749	25 297	24 985	28 153	32 104	35 704
	33 771	33 612	33 622	35 111	35 713	39 065	44 590	46 564
PASSIF								
Passifs courants								
Fournisseurs et autres créditeurs	4 747	3 500	2 791	2 859	2 976	3 103	3 185	3 251
	1 390	773	919	880	1 865	917	811	918
Indemnités de cessation d'emploi	0	450	231	294	0	193	0	286
Obligations locatives	330	350	365	364	337	320	334	250
	6 467	5 073	4 306	4 397	5 178	4 533	4 330	4 705
Passifs non courants								
Emprunts bancaires	8 553	9 901	11 152	10 450	8 585	7 668	10 857	9 939
Obligations locatives	1 172	907	987	543	206	2 464	2 130	1 880
Indemnités de cessation d'emploi	1 171	811	975	587	657	534	594	368
	10 896	11 619	13 114	11 580	9 448	10 666	13 581	12 187
TOTAL DU PASSIF	17 363	16 692	17 420	15 977	14 626	15 199	17 911	16 892
Capital d'apport et								
Résultats non distribués	16 408	16 920	16 202	19 133	21 085	23 864	26 678	29 671
	16 408	16 920	16 202	19 133	21 085	23 864	26 678	29 671
	33 771	33 612	33 622	35 111	35 713	39 065	44 590	46 564

- L'achat de trois navires d'occasion a été accéléré et a entraîné une baisse de l'encaisse et de l'épargne, qui a été compensée par des emprunts supplémentaires et les produits de la vente de deux navires plus anciens.
- Selon les projections actuelles, l'Administration a un surplus financier pour toute la période de planification.
- Les économies constituées pour les indemnités seront utilisées lorsque les pilotes d'Halifax démissionneront de l'Administration à la fin de 2024 et formeront une personne morale.

Recettes

Les recettes projetées pour 2024 sont supérieures de 4,96 % 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'obligation imposée par Transports Canada d'augmenter le nombre de membres d'équipage à bord de tous les navires exploités par l'Administration a accru les salaires et avantages sociaux des équipages des bateaux-pilotes, ainsi que les services de bateaux-pilotes contractuels. Les cinq navires neufs et d'occasion devaient être ajoutés au budget au début de l'année, mais ils ne sont entrés en service que plus tard, ce qui a créé une variation positive sur les lignes de dépenses connexes. Le prochain impact sur les dépenses est une variation négative de 4,56 % par rapport au budget. En appliquant les rentrées générées par le droit visant à réduire le déficit, l'Administration projette un bénéfice de 1 431 000 \$ pour 2024, avant les pertes réalisées sur la cession des bateaux-pilotes plus âgés.

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 2024 et à maintenir des bénéfices dans cette fourchette pendant le reste de la période planifiée, en omettant les pertes d'actifs pour les cessions d'équipement.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL								
	Chiffres réels 2023	Perspectives 2024	Budget 2024	Budget 2025	Plan			
				2026	2027	2028	2029	
RECETTES								
Droits de pilotage	30 784 \$	32 990 \$	31 568 \$	36 874 \$	39 416 \$	41 760 \$	42 804 \$	43 874 \$
Frais de récupération de carburant	2 096	2,059	1,928	2,290	2,244	2,252	2,252	2,252
Frais de déplacement	701	783	678	859	842	856	933	946
Droit pour les déplacements avec détenteurs de certificats	96	408	408	680	926	1,115	1,173	1,198
Droit pour recouvrer les redevances de Transports Canada	259	224	221	218	211	269	266	266
Intérêts et autres recettes	72	78	12	32	32	32	32	32
TOTAL DES RECETTES	34,008	36,542	34,815	40,953	43,671	46,284	47,460	48,568
DÉPENSES								
Honoraires, salaires et avantages des pilotes	14 729	15 721	15 629	17 061	18 150	19 264	19 938	20 636
Services contractuels de bateaux-pilotes	3 715	3 854	2 665	3 843	3 959	4 233	4 318	4 404
Salaires et avantages du personnel	2 595	2 724	2 640	3 009	3 085	3 173	3 268	3 367
Salaires et avantages des équipages des bateaux-pilotes	2 632	3 664	3 193	4 908	5 077	5 240	5 398	5 560
Frais de carburant	2 237	2 226	1 948	2 338	2 292	2 300	2 352	2 352
Frais de réparation et d'entretien	1 401	1 737	1 477	1 686	1 887	1 686	1 702	1 719
Transport	851	844	705	922	911	925	931	940
Déplacements administratifs	183	200	182	191	194	198	202	206
Hébergement	32	24	32	22	22	22	22	22
Congrès	14	10	14	12	12	12	12	12
Services professionnels et spéciaux	673	509	564	640	594	612	618	625
Frais d'exécution de la Loi sur le pilotage	212	253	275	266	266	266	266	266
Formation	397	425	425	450	450	450	450	450
Loyers	137	153	104	147	148	150	152	155
Communications	162	168	161	170	176	178	178	178
Services publics, matériel, fournitures	1 333	1 145	1 041	1 077	1 093	1 109	1 109	1 109
Amortissement	1 795	2 368	3 136	2 876	2 992	3 260	3 309	3 160
Frais de financement	141	327	578	465	410	427	422	414
TOTAL DES DÉPENSES	33 239	36 352	34 769	40 083	41 718	43 505	44 647	45 575
PRODUIT NET AVANT SUPPLÉMENT	769 \$	190 \$	46 \$	870 \$	1 953 \$	2 779 \$	2 813 \$	2 993 \$
Supplément	1 157	1 241	1 170	1 344	-	-	-	-
Perte sur vente d'actifs	-	(919)	(650)	-	-	-	-	-
BÉNÉFICE (PERTE) POUR L'ANNÉE	1 926 \$	512 \$	566 \$	2 214 \$	1 953 \$	2 779 \$	2 813 \$	2 993 \$
TAUX DE RENDEMENT	5,5%	1,4%	1,6%	5,2%	4,5%	6,0%	5,9%	6,2%

- 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, mais rester stable en ce qui concerne une bonne partie du reste du trafic.
- Le droit pour les déplacements assurés par des détenteurs de certificats passera à 300 \$ en 2025 et 400 \$ en 2026. Par la suite, il sera ajusté de façon à recouvrer 20 % des coûts applicables.
- Le nombre moyen pondéré de pilotes ÉTP en 2024 est de 48,3 pilotes salariés. Le nombre moyen va passer à 51,5 en 2025, 53,4 en 2026 et 53,0 en 2027, lorsque les pilotes salariés et ceux de la personne morale seront combinés.
- 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 2025 incluent l'ajout de deux employés à l'administration et d'un employé pour le centre de répartition.
- Les coûts des équipages sont basés sur les conventions collectives en cours de négociation. Une estimation est en train d'être faite pour la convention des matelots de pont qui est arrivée à échéance, ainsi que la convention des capitaines de vedettes qui expire à la fin de 2024. La plus forte incidence sur les coûts est l'obligation d'ajouter un troisième membre d'équipage. Un

gestionnaire et un mécanicien supplémentaires seront ajoutés en 2025 en raison de l'augmentation du nombre de membres d'équipage salariés et des navires à entretenir.

- 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 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.
- Le plan inclut la vente du deuxième bateau à propulsion hydraulique en 2026 si un navire supplémentaire est acheté.
- Le supplément pour compenser le déficit devrait être supprimé lorsqu'il arrivera à échéance à la fin de 2025.

Flux de trésorerie

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE								
	CHIFFRES RÉELS 2023	PERSPECTIVES 2024	BUDGET 2024	BUDGET 2025	2026	PLAN 2027	2028	2029
FONCTIONNEMENT								
Encaisse provenant des opérations (consacrées à celles-ci)								
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	1 926	512	566	2 214	1 953	2 779	2 813	2 993
Postes ne nécessitant pas de financement								
Amortissement	1 795	2 368	3 136	2 876	2 992	3 260	3 309	3 160
Rajustement de la valeur marchande	259	919	725	75	75	75	75	75
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- Indemnités de départ	106	90	90	70	70	70	60	60
Taux de change	62	-	-	-	-	-	-	-
	4 148	3 889	4 517	5 235	5 090	6 184	6 257	6 288
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	756	-1 243	121	- 711	- 92	- 72	8	- 1
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 61	-	-	- 450	- 294	-	- 193	-
Encaisse -- opérations	4 843	2 646	4 638	4 074	4 704	6 112	6 072	6 287
FINANCEMENT								
Encaisse -- activités de financement								
Réception de prêts	2 000	1 500	3 000	1 500	-	-	4 000	-
Païement de prêts	- 690	- 769	- 874	- 844	- 880	-1 865	- 917	- 811
Païements de locations-acquisitions	- 297	- 333	- 351	- 350	- 364	- 337	- 320	- 334
Encaisse prévue (utilisée) pour le financement	1 013	398	1 775	306	-1 244	-2 202	2 763	-1 145
INVESTISSEMENT								
(Augmenter) Diminution des investissements	3 400	-	-	-	-	-	-	-
Ajouts nets -- immobilisations	-9 262	-5 646	-7 054	-4 260	-2 755	-3 925	-7 335	-6 835
Cession d'actifs en capital	-	1 330	600	-	-	-	-	-
Encaisse consacré aux activités d'investissement	-5 862	-4 316	-6 454	-4 260	-2 755	-3 925	-7 335	-6 835
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	- 6	-1 272	- 41	120	705	- 15	1 500	-1 693
Encaisse au début de l'année	7 005	6 999	3 117	5 727	5 847	6 552	6 537	8 037
Encaisse et investissements en fin d'année	6 999	5 727	3 076	5 847	6 552	6 537	8 037	6 344

Évolution des capitaux propres

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES								
	CHIFFRES RÉELS 2023	PERSPECTIVES 2024	BUDGET 2024	BUDGET 2025	2026	PLAN 2027	2028	2029
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	14 518	16 408	15 636	16 920	19 134	21 087	23 866	26 679
(Perte) Gain de l'exercice	1 929	512	566	2 214	1 953	2 779	2 813	2 993
Autres éléments du résultat global	- 39	-	-	-	-	-	-	-
Résultat global total	1 890	512	566	2 214	1 953	2 779	2 813	2 993
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	16 408	16 920	16 202	19 134	21 087	23 867	26 682	29 676

Planification des dépenses en immobilisations

COMPARAISON DES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
	CHIFFRES 2023	PERSPECTIVES 2024	BUDGET 2024	2025	2026	PLAN 2027	2028	2029
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS								
BATEAUX-PILOTES								
ACHAT DE BATEAUX - 19 MÈTRES	4 528	2 561	2 264	-	250	500	4 250	4 250
ACHAT DE BATEAUX D'OCCASION OU NEUFS	4 107	613	2 300	2 300	-	-	-	-
REMISES À NIVEAU PRÉVUES DE BATEAUX-PILOTES	1 269	1 281	1 640	1 040	1 800	2 500	2 500	2 000
ESTIMATION DES RÉPARATIONS D'IMMOBILISATIONS	-	806	400	570	450	450	450	450
QUAIS ET STRUCTURES	114	219	290	275	100	75	75	75
MAINTENANCE AND OTHER VEHICLES	-	-	75	-	75	-	-	-
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	171	92	-	-	-	250	-	-
ORDINATEURS, MOBILIER ET ÉQUIPEMENT	80	2	30	20	10	10	10	10
UNITÉS PORTATIVES DE PILOTAGE	-	72	40	40	60	40	40	40
LOGICIELS	3	0	15	15	10	100	10	10
TOTAL	10 272	5 646	7 054	4 260	2 755	3 925	7 335	6 835
AJOUTS LOCATIFS AVEC DROITS D'UTILISATION								
QUARTIER GÉNÉRAL	240	-	-	-	-	2 578	-	-
QUAIS ET STRUCTURES	-	88	-	-	-	-	-	-
TOTAL	240	88	-	-	-	2 578	-	-

L'Administration aimerait ajouter en 2025 au moins un autre navire d'occasion ou neuf qui répond aux normes de sécurité une fois qu'il sera possible d'en acheter ou construire un. On s'attend à devoir effectuer des emprunts supplémentaires de 1 500 000 \$ pour ces investissements, le solde étant financé par les flux de liquidités d'exploitation et l'épargne accumulée. Comme décrit plus tôt, le plan de remplacement des immobilisations continuera pendant la période de planification avec un remplacement renouvelable des bateaux-pilotes. Le plan à plus long terme inclut des consultations et la conception pour la construction de deux nouveaux navires à compter de 2026.

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 2025 inclut les exigences suivantes :

- L'achat d'au moins un navire neuf ou d'occasion pour remplacer des bateaux plus âgés, fournir des plateformes plus sécuritaires pour les transferts de pilotes et offrir des services améliorés.
- 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 1 040 000 \$ pour les mises à niveau planifiées, y compris de l'équipement de rechange supplémentaire, et 570 000 \$ 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 2026-2029 incluent ce qui suit :

- Projet consistant à construire deux navires d'ici la fin de 2029.
- Entretien en milieu de vie des navires plus anciens de la baie Placentia et à Saint John en 2026-2029.
- Entretien annuel régulier et remplacement des immobilisations pour les bateaux-pilotes et le matériel électronique.
- Remplacement du logiciel de comptabilité en prévision d'une décision de Microsoft de mettre fin à son offre de produits.
- Nouveau bail pour le siège social en 2027 à l'expiration des engagements existants.

6. Plan d'emprunt

Autorisation d'emprunter

L'Administration finance une partie des grands projets d'immobilisation qui ne peuvent pas être entièrement couverts par les réserves ou les économies disponibles en contractant des emprunts auprès des institutions financières. Elle reconnaît, en parallèle aux changements apportés à la norme IFRS16, des arrangements de financement implicites par le biais de locations importantes qui confèrent le droit d'utiliser un actif pour une période prolongée. Les activités de financement de l'APA sont régies par l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et l'article 127 de la *Loi sur l'administration financière*. Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur l'administration financière*, l'APA est tenue d'obtenir l'approbation du ministre des Finances avant d'effectuer un emprunt.

Aperçu des emprunts

Emprunts à court terme contractés ou maintenus en 2025

L'Administration souhaite augmenter ses emprunts à court terme de 5 000 000 \$ en protection contre les découverts et/ou emprunts d'exploitation à court terme à 7 500 000 \$. Cette somme permettrait à l'Administration de remplir son mandat pendant la pire des interruptions d'activité et est augmentée en raison d'un incident survenu dans la baie Placentia, à Terre-Neuve, qui devrait ralentir le trafic prévu de pétroliers dans le port, ce qui pourrait avoir une incidence importante sur les revenus de l'Administration. À l'heure actuelle, les répercussions de l'incident ne sont pas connues, mais le pouvoir accru d'emprunter permettrait à l'Administration de remplir son mandat au cas où les revenus seraient touchés.

Marge de crédit commerciale

Modalités proposées

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

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

Année	Montant maximal	Jours de découvert
2019	0 \$	0
2020	0 \$	0
2021	0 \$	0
2022	0 \$	0
2023	0 \$	0

Emprunts à long terme contractés ou maintenus en 2025

L'Administration a reçu l'autorisation en 2024 d'emprunter 3 000 000 \$ pour le projet de remplacement de navires visant à ajouter des bateaux d'occasion à sa flotte. Étant donné la disponibilité des navires sur le marché, il reste encore un ajout à faire et l'Administration n'a utilisé que 1 500 000 \$ jusqu'à présent. L'Administration aimerait maintenir cette approbation et utiliser les 1 500 000 \$ restants en 2025, si les flux de trésorerie rendent cela nécessaire. Il devrait s'agir d'un prêt bancaire à terme de trois à 10 ans amorti sur 15 ans.

Prêt pour immobilisations (emprunt déjà contracté)

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 2024 sera de 651 000 \$ et il est immobilisé à un taux de 4,87 % jusqu'en janvier 2029.

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 1 537 000 \$ à payer sur le prêt au 31 décembre 2024.

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 9 400 000 \$. 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 5 164 000 \$ au 31 décembre 2024.
- 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. 853 000 \$ au 31 décembre 2024.

Enfin, l'acquisition planifiée de navires d'occasion s'est poursuivie en 2024, des bateaux ayant été ajoutés à Sydney, à St. John's et dans le détroit de Canso. Le coût total de ces navires devrait être de 5 400 000 \$. Pendant l'année, l'Administration a emprunté 1 500 000 \$ sur cette somme, ce qui est moins que les approbations reçues dans le cadre du processus 2024 – 2029 du plan d'entreprise. Le solde du principal sur ce prêt au 31 décembre 2024 sera de 1 482 000 \$ et il est verrouillé à un taux de 4,14 % jusqu'en septembre 2027.

Locations importantes contractées et maintenues en 2025

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 ajouté 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)							
	2023 Montant réel	2024 Projection	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Découvert bancaire							
Marge de crédit	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Emprunts à court terme	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Emprunts à long terme	9,945 \$	10,674 \$	11,330 \$	10,450 \$	8,585 \$	7,668 \$	6,858 \$
Total	9,945 \$	10,674 \$	11,330 \$	10,450 \$	8,585 \$	7,668 \$	6,857 \$

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

Tableau 2 : Emprunts à court terme impayés au 31 décembre							
	2023 Montant réel	2024 Projection	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Dollars canadiens	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total des emprunts à court terme impayés	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Tableau 3 : Emprunts à long terme (en millions de dollars)							
	2022 Montant réel	2023 Projection	2024 Budget	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Solde d'ouverture	8,633 \$	9,943 \$	10,674 \$	11,330 \$	10,450 \$	8,585 \$	7,668 \$
Emprunts arrivant à échéance	0,690	0,769	0,844	0,880	1,865	0,917	0,811
Nouvelles émissions	2,000	1,500	1,500	-	-	-	-
Solde de clôture au 31 décembre	9,943 \$	10,674 \$	11,330 \$	10,450 \$	8,585 \$	7,668 \$	6,857 \$

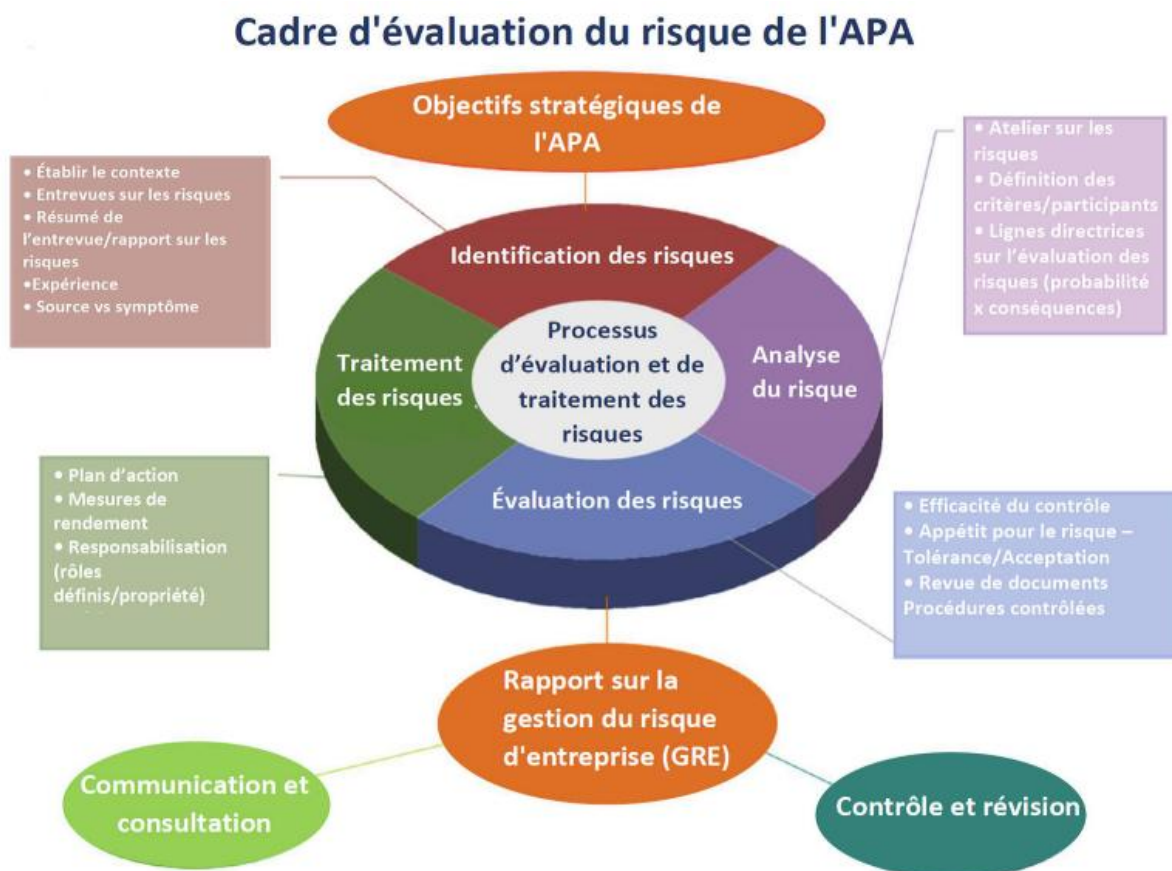
Tableau 4 : Locations importantes en cours (en millions de dollars)							
	2023 Montant réel	2024 Projection	2025 Budget	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Actif : Bureaux							
L'Administration a signé un bail de 10 ans débutant en juin 2017 pour son siège social. Le bail a été enregistré en vertu de la norme IFRS 16.							

Passif maximum prévu sur la location	0,929 \$	0,730 \$	0,525 \$	0,313 \$	0,094 \$	0 \$	0 \$
Nombre maximum d'années à conclure	3,4	2,4	1,4	0,4	00	0	0

7. 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.



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.

 Matrice d'évaluation des risques							
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 trois risques qui sont actuellement identifiés comme étant très élevés ou élevés.

Risque très élevé : Blessure d'un pilote/membre d'équipage pendant un transfert (risque 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 des examens médicaux 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.
- 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.
- Il doit y avoir une redondance de personnel qui permet une perte de temps sans répercussions sur le service.

Risque élevé : Risque que la transition des pilotes salariés à une personne morale n'entraîne un arrêt de travail ou des coûts accrus (risque opérationnel)

Détails : La *Loi sur le pilotage* permet aux pilotes salariés de choisir de devenir des entrepreneurs relevant d'une personne morale. Cette transition exige qu'une nouvelle entente de services soit négociée, ce qui accroît le risque d'un arrêt de travail ou de coûts accrus.

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

- Trouver d'autres administrations qui ont des personnes morales afin de déterminer les risques et possibilités contractuels.
- Amorcer tôt un dialogue ouvert avec les pilotes afin d'assurer des communications robustes et de réduire le risque d'un arrêt de travail.
- Tenir une séance d'information avec l'industrie pour la sensibiliser aux risques.
- Embaucher un conseiller juridique d'expérience qui guidera l'Administration au travers du processus.

- **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.

8. 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.

Diversité et inclusion dans une société d'État

Afin de soutenir les initiatives visant à bâtir une fonction publique diversifiée, l'Administration est déterminée à développer un environnement de travail inclusif et sans obstacle où toutes les personnes ont un accès égal aux occasions au sein de notre organisation en tant de société d'État fédérale.

L'Administration continue de remplir ses obligations comme établies en vertu de sa politique sur la diversité, l'inclusion et l'emploi afin de soutenir plusieurs lois importantes : *Loi sur le multiculturalisme*, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, *Loi canadienne sur l'accessibilité* et *Loi sur l'équité salariale*.

L'Administration a chargé un champion de surveiller chacune de ces lois et de 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 le multiculturalisme

L'Administration soutient l'intention de la *Loi sur le multiculturalisme* adoptée en 1988, qui affirme la politique du gouvernement canadien consistant à reconnaître et à promouvoir l'héritage multiculturel de la société canadienne.

L'Administration aligne sa politique sur la diversité, l'inclusion et l'emploi afin de soutenir cette loi en tenant compte de tous les efforts en matière d'emploi allant du recrutement tout au long du cycle de vie de l'emploi.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

L'Administration soutient l'intention de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* visant à faire en sorte que tous les Canadiens et Canadiennes aient le même accès au marché du travail. La loi exige l'Administration à prendre des mesures pour assurer la pleine représentation des quatre groupes désignés au sein de leurs organisations, à savoir les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de groupes racisés. Au sein de l'Administration, cela consiste, entre autres, à faire en sorte que le recrutement, la sélection et les nominations sont basés sur le mérite, que toutes les conditions d'emploi, incluant la formation, l'avancement professionnel et la gestion du rendement, sont équitables, et à s'assurer par-dessus tout que tous les employés se sentent inclus et appréciés.

En 2022, l'Administration n'est plus exemptée des exigences en matière de déclaration de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, car elle a plus de 100 employés permanents à temps plein et à temps partiel, temporaires et occasionnels. L'Administration a rempli son obligation de déclaration en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et en fera autant 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 d'auto-identification en tant que groupe désigné au niveau fédéral.

Loi sur l'accessibilité

L'Administration soutient la *Loi canadienne sur l'accessibilité* visant à rendre le Canada sans obstacle d'ici le 1^{er} janvier 2040. Cela consiste à identifier, à supprimer et à prévenir les obstacles relevant de la compétence fédérale. Le Plan d'accessibilité de l'Administration est axé sur la façon dont nous pouvons apporter des changements graduels et en connaissance de cause pour améliorer l'accessibilité dans les différents aspects de notre organisation. Ces domaines d'intérêt incluent :

- L'emploi
- L'environnement bâti
- Les technologies de l'information et des communications
- Les communications, autres que les technologies de l'information et des communications
- L'approvisionnement en biens, services et installations
- La conception et la prestation de programmes et de services,
- Les transports

Chaque domaine d'intérêt est pris en compte en fonction de son état actuel, de l'identification des obstacles et de la façon dont ces obstacles peuvent être surmontés graduellement pendant la vie du plan.

Une approche collaborative du Plan d'accessibilité de l'Administration est utilisée pour faire en sorte d'obtenir un point de vue holistique et inclusif de l'organisation.

Le plan de l'Administration a été publié le 30 septembre 2023, et il fait référence à la feuille de route pour ce qui a été accompli jusqu'à présent et les améliorations continues qui seront apportées pendant la vie du plan et au-delà. Les rapports ultérieurs présenteront les progrès effectués à ce jour comme l'exige la réglementation.

Loi sur l'équité salariale

L'Administration soutient la *Loi sur l'équité salariale* telle qu'elle a été introduite en 2021 dans le but de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes d'avoir des pratiques de rémunération au travail qui sont exemptes de discrimination fondée sur le genre. L'équité salariale vise à faire en sorte que les employeurs fournissent une paie égale pour un travail de valeur égale.

En tant qu'entité sous réglementation fédérale, l'Administration est chargée d'aborder l'équité salariale selon une approche proactive. Cela signifie que l'Administration est obligée de se pencher davantage sur ses pratiques et de corriger les éventuels écarts salariaux au sein de son organisation. La loi et le

règlement qui la soutient obligent les entités sous réglementation fédérale à préparer et à publier des plans d'accessibilité, des rapports d'avancement sur la mise en œuvre de leurs plans et des descriptions de leurs processus de rétroaction. Étant donné cela, l'APA a préparé ce plan initial pour remplir cette obligation et renforcer la valeur organisationnelle que nous tirons en offrant un lieu de travail inclusif.

L'Administration a demandé à ce qu'on lui donne jusqu'en février 2025 pour publier son plan final aux termes de la *Loi sur l'équité salariale*. Selon l'analyse actuelle, il n'y a pas de rajustements importants à apporter.

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. L'Administration va s'aligner sur les nouvelles exigences de la Directive sur la publication proactive en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* étant donné que la Directive sur la publication proactive inclut des obligations pour les sociétés d'État, notamment l'utilisation du Portail du gouvernement ouvert comme plateforme prescrite dorénavant pour la publication proactive. Elle a reçu cinq demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* en 2023.

Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement

L'Administration soutient la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* dans le but de mettre en œuvre l'engagement international du Canada à contribuer à la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants en imposant des obligations de divulgation aux institutions gouvernementales qui produisent, achètent ou distribuent des marchandises au Canada ou ailleurs. L'Administration fournit des services au Canada, mais elle achète des marchandises en dehors du Canada. Une divulgation initiale a été faite en 2024 et des mesures supplémentaires seront élaborées en 2025 pour prévenir et réduire le risque que le travail forcé ou le travail des enfants soit utilisé dans la fabrication ou la livraison de marchandises acquises.

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.atlanticpilotage.com/fr/au-sujet-de-l-apa/pratiques-dapprovisionnement/>

9. 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 prépandémique 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 14 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 prépandémiques, compte non tenu de l'amortissement, se sont élevées à 24,493 M\$. 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 M\$. Le budget pour 2024 est de 28,479 M\$ et bien en dessous de cette référence ajustée. Par conséquent, le budget de l'an dernier est resté conforme aux dépenses prépandémiques et ses charges suivent donc l'esprit du budget de 2023, car elles continuent de s'aligner sur les dépenses prépandémiques. L'Administration savait que les futures charges d'exploitation comporteraient des coûts accrus pour augmenter la sécurité en réponse à un incident tragique survenu en 2022 et pour investir dans les niveaux de service en réponse aux consignes des parties prenantes. Le budget de 2025 pour ces charges d'exploitation est de 33,723 M\$, les coûts accrus étant occasionnés par la demande des usagers pour des pilotes supplémentaires et l'exigence de Transports Canada pour augmenter les équipages des bateaux-pilotes.

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
- Plan d'accessibilité

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.

Pratiques en matière d'approvisionnement

En 2024, le Bureau du vérificateur général a publié un rapport sur la passation de marchés pour des services professionnels. Le rapport recommande que toutes les organisations fédérales qui ne l'ont pas déjà fait mettent en place un processus proactif pour repérer les conflits d'intérêts réels ou perçus dans le processus d'approvisionnement et conservent les résultats d'un tel processus, ainsi que les déclarations de conflits d'intérêts remplies, dans le dossier de l'approvisionnement.

Sur une base annuelle, l'Administration exige que ses administrateurs, dirigeants, gestionnaires et certains employés déclarent les conflits d'intérêt et transactions avec des parties connexes. Le Code de déontologie de l'entreprise inclut des exigences supplémentaires obligeant l'ensemble des employés à éviter et à déclarer les conflits d'intérêts réels ou perçus.

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.

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 a été utilisée avec la base de 2005 pour mesurer les futures réductions. En 2024, une politique de développement durable et un plan connexe ont été préparés et des technologies supplémentaires seront évaluées en 2025 dans le but d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. L'Administration publiera dans le rapport annuel 2024 de l'information sur ces engagements qui est conforme aux divulgations financières liées au climat recommandées, telles que déterminées par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC),

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.
- Utilisation 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.
- 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^{er} 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*.