

Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada au
Conseil d'administration de l'Administration
de pilotage de l'Atlantique



**Rapport de l'auditeur
indépendant | 2025**



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la [Loi sur la gestion des finances publiques](#). Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objet, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2025

La version numérique de ce rapport d'audit contient des hyperliens vers des contenus externes cités dans le rapport. Ces contenus ne sont pas visés par l'audit : ils ne concernent ni les constatations ni les conclusions de l'audit.

N° de catalogue FA3-108/2025F-PDF

ISBN 978-0-660-78583-7

Photo de la page de couverture : solarseven/Shutterstock.com.

Table des matières

Sommaire de l'audit	1
Introduction	1
Contexte	1
Objet de l'audit	4
Audit antérieur	5
Constatations, recommandations et réponses	6
Méthodes de gestion organisationnelle	6
Certaines améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne la gouvernance de la Société, la mesure du rendement et l'atténuation des risques	6
Gestion des services de pilotage	16
Les moyens et méthodes liés au transbordement des pilotes comportaient un défaut grave.....	16
Conclusion	26
À propos de l'audit	27
Recommandations et réponses de la Société	31
Annexe — Description textuelle de la pièce	34

Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont l'Administration de pilotage de l'Atlantique avait mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses services de pilotage pendant la période visée par l'audit.

Lors de l'examen de la gestion des services de pilotage, nous avons constaté un défaut grave dans les moyens et méthodes liés au transbordement des pilotes. Nous avons aussi constaté que la Société avait des moyens et méthodes efficaces en ce qui concerne la planification, la mesure du rendement et le suivi des services de pilotage et la communication des résultats à cet égard, ainsi que les titulaires de certificat de pilotage et l'affectation des pilotes. Cependant, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la formation de certains pilotes ainsi que l'évaluation du rendement des pilotes et des membres d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes à l'emploi de la Société.

Lors de l'examen des méthodes de gestion organisationnelle, nous avons constaté que la Société avait des moyens et méthodes efficaces liés à l'établissement d'une orientation stratégique, à la planification stratégique, au recensement et à l'évaluation des risques, et au suivi des risques et à la communication de l'information à cet égard. Toutefois, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne les moyens et méthodes liés à la gouvernance d'entreprise, la mesure du rendement et l'atténuation des risques.

Introduction

Contexte

Rôle et mandat

1. L'Administration de pilotage de l'Atlantique est une société d'État fédérale établie en 1972 qui rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre ou du ministre des Transports. Elle est l'une des quatre administrations de pilotage créées aux termes de la [Loi sur le pilotage](#). Cette loi énonce le mandat de la Société, qui consiste à mettre sur pied, à faire fonctionner, à entretenir et à gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans toutes les eaux canadiennes des quatre provinces de l'Atlantique et les eaux limitrophes, y compris celles de la baie des Chaleurs au Québec.

2. Suivant les changements à la Loi sur le pilotage entrés en vigueur en 2021, la Société n'a plus le pouvoir de prendre des règlements sur la prestation de services de pilotage. Cette responsabilité relève maintenant de la **gouverneure ou du gouverneur en conseil**¹. Plus particulièrement, la gouverneure ou le gouverneur peut prendre des règlements sur :

- les zones de pilotage obligatoire;
- les navires ou les catégories de navires qui sont assujettis au pilotage obligatoire;
- les catégories de brevets et certificats de pilotage;
- les conditions (notamment les aptitudes physiques et mentales, les connaissances générales et locales, la compétence, la formation et l'expérience) requises pour obtenir un brevet ou un certificat de pilotage;
- les examens requis pour déterminer si les conditions relatives au brevet ou au certificat de pilotage ont été satisfaites;
- les modalités attachées à un brevet ou à un certificat de pilotage.

3. Dans le cadre de la Loi sur le pilotage, la Société est tenue de fixer des redevances de pilotage équitables et raisonnables qui doivent lui permettre le financement autonome de ses opérations.

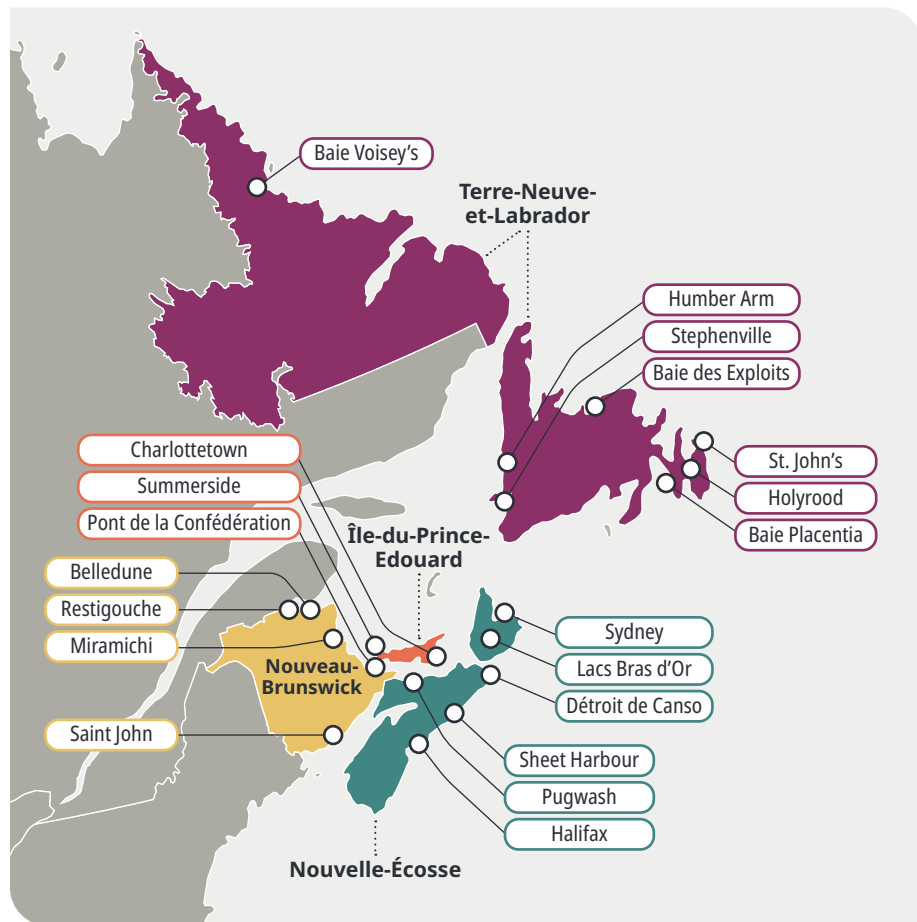
Environnement
commercial et
opérationnel de la
Société

4. Le [Règlement général sur le pilotage](#) établit les zones de pilotage obligatoire dans la région de la Société. La Société organise ses opérations en fonction de l'emplacement géographique, et 20 zones ont été désignées comme nécessitant un pilotage obligatoire ([pièce 1](#)).

5. La Société est chargée de fournir des services de pilotage maritime. Le Règlement général sur le pilotage détermine les navires et les catégories de navires (y compris les navires immatriculés au Canada ayant une jauge brute de plus de 1 500 et les navires non immatriculés au Canada) assujettis au pilotage obligatoire. Ces navires doivent utiliser les services d'une pilote maritime canadienne ou d'un pilote maritime canadien (c'est-à-dire d'une personne qui ne fait pas partie de l'équipage, mais qui assure la conduite du navire) ou être sous la conduite d'une ou d'un titulaire de certificat valide.

¹ **Gouverneure ou gouverneur en conseil** — La gouverneure générale ou le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Pièce 1 – Zones de pilotage obligatoire de l'Administration de pilotage de l'Atlantique



Source : Adaptée d'une carte de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

[Lire la description textuelle de la pièce 1](#)

6. Le Règlement établit les catégories de brevets et certificats de pilotage qui peuvent être accordés ainsi que les qualifications que doivent posséder les personnes qui demandent ou qui détiennent des brevets et des certificats dans la région de l'Administration de pilotage de l'Atlantique.

7. En 2024, la Société employait 94 personnes, dont 47 pilotes et 29 membres d'équipage à temps plein des **bateaux-pilotes**² et du personnel d'entretien. La Société employait aussi quelque 25 **membres**

2 **Bateaux-pilotes** — Bateaux servant à transporter les pilotes vers et depuis les navires auxquels ces personnes ont été affectées.

d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes³ pour aider à assurer les services de transbordement des pilotes en l'absence de membres d'équipage à temps plein des bateaux-pilotes.

8. Les charges de la Société sont financées par les produits de pilotage, qui proviennent principalement de ce que la Société facture à sa clientèle pour les services de pilotage ([pièce 2](#)). La plupart des charges de la Société sont liées aux salaires et aux services de bateaux-pilotes. La Société est aussi autorisée à emprunter un montant jusqu'à concurrence de 20 millions de dollars pour financer des projets d'immobilisations à long terme et régler les problèmes de gestion de trésorerie opérationnelle à court terme.

Pièce 2 – Résultats financiers de l'Administration de pilotage de l'Atlantique (en milliers de dollars)

Exercice (clos le 31 décembre)	Produits	Charges	Profit (perte)	Excédent accumulé à la fin de l'exercice	Emprunts (bancaires)
2024	38 036	38 285	(249)	16 127	10 671
2023	35 165	33 236	1 929	16 408	9 943
2022	32 868	31 411	1 457	14 518	8 633

Source : Rapports annuels de l'Administration de pilotage de l'Atlantique de 2022 à 2024

Objet de l'audit

9. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage de l'Atlantique que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

10. De plus, aux termes de l'article 139 de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir

³ **Membres d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes** — Personnel non syndiqué travaillant en fonction de besoins ponctuels, sans horaire garanti ni engagement à long terme de la part de la Société.

l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

11. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- Méthodes de gestion organisationnelle
- Gestion des services de pilotage

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

12. La section intitulée [À propos de l'audit](#), à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Audit antérieur

13. Notre [rapport d'examen spécial de 2016](#) avait signalé des défauts graves dans les secteurs suivants :

- **Orientation stratégique** — La Société n'avait pas revu ses objectifs stratégiques depuis 2003, ceux-ci n'étaient pas faciles à évaluer, et les résultats attendus à leur égard n'avaient pas été établis ni rattachés aux objectifs de rendement des membres de la direction.
- **Recrutement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes et dotation de ces postes** — La Société avait eu recours aux services de pilotes indépendants — c'est-à-dire des pilotes qui n'étaient pas à l'emploi de la Société — sans contrat précisant les modalités et les conditions applicables, puis elle n'avait pas été en mesure de prouver que les pilotes et les équipages des bateaux-pilotes avaient satisfait aux exigences en vigueur en ce qui a trait à la santé et aux compétences.
- **Gestion du rendement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes** — Dans certains cas, la Société n'avait pas effectué d'examen du rendement ou n'avait pas documenté entièrement ceux qu'elle avait menés. De plus, elle ne disposait d'aucun mécanisme pour évaluer le rendement des équipages et des pilotes indépendants.

14. Au cours de la période visée par l'audit actuel, nous avons constaté que la Société avait apporté des améliorations dans ces trois secteurs. Toutefois, nous avons formulé des recommandations relativement aux évaluations du rendement de ses membres d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes ([paragraphe 48](#)) et des pilotes ([paragraphe 52](#)).

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

Certaines améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne la gouvernance de la Société, la mesure du rendement et l'atténuation des risques

Contexte

15. **Gouvernance de la Société** — Il incombe au conseil d'administration d'assurer l'intendance générale de la Société et de veiller à ce que les activités de la Société contribuent à la réalisation de son mandat. Conformément à la [Loi sur le pilotage](#), le conseil d'administration de la Société est composé d'une présidente ou d'un président et d'au plus six autres membres. Toutes ces personnes proviennent de l'extérieur de la Société. La Loi sur le pilotage interdit la nomination au conseil d'administration de toute personne qui offre des services de pilotage ou qui est employée par une personne qui offre ou utilise de tels services. Les membres du conseil, à l'exception de la présidente ou du président, sont nommés pour un mandat renouvelable d'une durée maximale de quatre ans et peuvent continuer de siéger au conseil jusqu'à leur remplacement ou jusqu'au renouvellement de leur mandat. Il incombe à la ministre ou au ministre des Transports, avec l'approbation de la gouverneure ou du gouverneur en conseil, de nommer les membres du conseil d'administration, à l'exception de la personne à la présidence, qui est nommée par la gouverneure ou le gouverneur en conseil.

16. Le conseil d'administration était appuyé par quatre principaux comités : le comité de vérification, le comité de gouvernance, le comité des ressources humaines et le comité des bateaux-pilotes et des immobilisations.

17. **Planification stratégique** — La Société est assujettie à la partie X de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), qui exige la préparation d'un plan d'entreprise annuel. Le plan d'entreprise présente les objectifs stratégiques de la Société, ses activités, ainsi que des indicateurs et des cibles de rendement opérationnel et financier. Il présente aussi les budgets de fonctionnement et d'immobilisations. Le plan est soumis à la ministre ou au ministre responsable pour approbation par le gouvernement du Canada.

18. Le Sommaire du plan d'entreprise (2024-2028) de la Société énonce les priorités stratégiques suivantes :

- excellence, efficacité et durabilité opérationnelles en mettant la priorité et l'accent sur la protection des personnes, des biens et de l'environnement;
- préparation organisationnelle à la transformation et au développement de l'industrie, en mettant un accent particulier sur l'innovation, la technologie, l'intendance environnementale et les nouvelles compétences;
- une culture positive au travail qui atteint les objectifs commerciaux et accorde la priorité à l'apprentissage, à la santé et à la sécurité psychologiques, à la confiance, à la diversité et à l'inclusion, à l'engagement et aux contacts;
- 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 de la stigmatisation et à un soutien pour la gestion du stress et le bien-être émotif.

19. Conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice, la Société doit présenter un rapport sur ses activités, y compris l'atteinte de ses objectifs au cours de l'exercice.

20. **Gestion des risques organisationnels** — Les sociétés doivent gérer les risques susceptibles de compromettre la réalisation de leurs objectifs. Les différents risques identifiés doivent être évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur incidence éventuelle, de manière à accorder l'attention voulue à leur atténuation. Par conséquent, la mise en place de stratégies d'atténuation bien définies, d'énoncés sur l'appétit pour le risque et de seuils de tolérance, ainsi que de plans d'action détaillés et assortis d'échéanciers, puis le suivi de leur efficacité permettent au conseil d'administration et à la direction de s'assurer que la Société dispose de pratiques efficaces pour atténuer ces risques.

Gouvernance de la Société

21. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle en ce qui concerne l'établissement d'une orientation stratégique. Toutefois, certains aspects de la nomination et des compétences des membres du conseil d'administration, de l'indépendance du conseil et de la surveillance exercée par celui-ci devaient être améliorés ([pièce 3](#)).

Pièce 3 – Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du conseil d'administration	Les membres du conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	Le conseil d'administration avait défini les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace et s'acquitter de ses responsabilités. Le conseil d'administration avait sollicité des conseils indépendants pour mieux s'acquitter de ses responsabilités. Le conseil d'administration avait discuté régulièrement de ses postes vacants, de ses lacunes en matière d'aptitudes et de compétences, et de la formation que ses membres devaient suivre. La Société avait communiqué régulièrement avec le ministère responsable concernant le renouvellement des mandats des membres du conseil d'administration et des postes vacants au sein de celui-ci. Les membres du conseil avaient reçu de la formation. Faiblesse À la fin de la période visée par l'audit, il y avait deux postes vacants au sein du conseil d'administration et le mandat d'un de ses membres devait prendre fin en mai 2025.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du conseil d'administration	Le conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Le conseil d'administration avait fonctionné de façon indépendante de la direction dans sa prise de décisions et avait tenu régulièrement des réunions à huis clos en l'absence des membres de la direction. La Société avait un code de conduite et un code régissant les conflits d'intérêts qui s'appliquaient membres du conseil d'administration. Le conseil d'administration et ses quatre comités avaient demandé à leurs membres de déclarer verbalement tout conflit d'intérêts au début de leurs réunions. Faiblesses Il n'y avait aucun processus en place pour que les membres du conseil d'administration déclarent leur adhésion au code de conduite. Le processus annuel en place pour la déclaration des conflits d'intérêts des membres du conseil d'administration ne couvrait pas toutes les situations pouvant mener à un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel.	
Établissement d'une orientation stratégique	Le conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Le conseil d'administration avait participé à une réunion de planification stratégique annuelle et approuvé le plan d'entreprise qui comprenait les priorités stratégiques de la Société. Le conseil d'administration avait participé à l'établissement des objectifs de rendement annuels du premier dirigeant, qui cadraient avec les priorités stratégiques de la Société. Le conseil d'administration avait évalué le rendement du premier dirigeant par rapport aux objectifs établis.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le conseil d'administration	Le conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités étaient clairement définis et sous-tendaient la préparation des plans de travail annuels. Le conseil et ses comités avaient examiné les sujets établis dans leur plan de travail respectif. Le conseil d'administration et ses comités avaient reçu de l'information sur les résultats financiers, les redevances de pilotage, les risques, les progrès réalisés par rapport aux priorités stratégiques, la conformité de la Société avec les lois et les règlements applicables, et les activités opérationnelles. Le conseil d'administration avait évalué annuellement son rendement et celui de ses comités. Des audits internes avaient été effectués régulièrement, et les résultats avaient été présentés au Comité d'audit du conseil d'administration. Faiblesse Le conseil d'administration n'avait pas reçu des informations complètes sur le rendement éthique de la Société.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

22. **Faiblesse — Nomination et compétences des membres du conseil d'administration** — Il y avait sept postes au sein du conseil d'administration. Au cours de la période visée par l'audit, un nouveau président a été nommé, et le mandat de deux membres a été renouvelé. À la fin de novembre 2024, deux autres postes demeuraient vacants : l'un était vacant depuis juin 2021, et l'autre, celui de vice-président, était vacant depuis mai 2024. En outre, le mandat d'un autre membre devait prendre fin en mai 2025, après la période visée par l'audit. À la date du rapport, la membre dont le mandat avait pris fin siégeait toujours au conseil d'administration, en attendant son remplacement ou le renouvellement de son mandat.

23. La Société a communiqué régulièrement avec le ministère responsable au sujet du renouvellement de mandats et des postes vacants au sein du conseil d'administration. Cependant, les mesures qu'elle a prises n'ont pas entraîné la nomination en temps opportun

de membres au conseil. Comme il appartient à la ou au ministre des Transports et à la gouverneure ou au gouverneur en conseil de nommer les membres du conseil d'administration, la Société n'a aucun contrôle sur ce processus. Cette situation compromet la capacité du conseil d'administration à assurer une surveillance efficace. De plus, il peut être difficile d'atteindre le quorum lorsque le nombre de membres en poste diminue.

24. **Recommandation** — La Société devrait continuer de communiquer avec le ministère responsable au sujet de la nécessité de nommer en temps opportun un nombre suffisant de membres au conseil d'administration et de souligner l'importance d'échelonner les mandats des membres.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société continuera de communiquer avec le ministère responsable au sujet de la nécessité de nommer en temps opportun un nombre suffisant de membres au conseil d'administration et de souligner l'importance d'échelonner les mandats des membres.

25. **Faiblesse — Indépendance du conseil d'administration** — La Société avait un code de conduite couvrant les valeurs, les principes éthiques et les comportements auxquels tous les membres du conseil devaient adhérer. Nous avons constaté qu'il n'y avait aucun processus en place pour que les membres du conseil déclarent leur adhésion à ce code au moment de leur nomination et annuellement par la suite. La mise en place d'un tel processus contribuerait à ce que les membres s'acquittent de leurs fonctions conformément aux attentes.

26. La Société avait aussi un code régissant les conflits d'intérêts qui s'appliquait aux membres du conseil d'administration. Ces derniers déclaraient annuellement le nom des associations ou des entreprises avec lesquelles eux-mêmes ou des membres de leur famille avaient un lien d'emploi ou des relations d'affaires, si ces associations ou ces entreprises étaient susceptibles d'avoir des relations commerciales avec la Société. Nous avons constaté que ces déclarations ne couvraient pas toutes les situations pouvant mener à un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel. Par exemple, les cadeaux et les marques d'hospitalité, les activités externes et les biens n'étaient pas couverts par ces déclarations. La déclaration de toutes les situations pouvant mener à un conflit d'intérêts est importante pour établir la crédibilité de la Société, et favoriser une saine gouvernance et une bonne reddition de comptes.

27. **Recommandation** — La Société devrait mettre en place un processus permettant aux membres du conseil d'administration de déclarer leur adhésion au code de conduite au moment de leur nomination et annuellement par la suite.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société mettra en place, d'ici septembre 2025, un processus permettant aux membres du conseil d'administration de déclarer leur adhésion au code de conduite au moment de leur nomination et annuellement par la suite.

28. **Recommandation** — La Société devrait s'assurer que les membres du conseil d'administration déclarent toutes les situations pouvant mener à un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société examinera ses déclarations et les élargira pour inclure d'autres types de conflits d'intérêts d'ici septembre 2025.

29. **Faiblesse — Surveillance par le conseil d'administration** — Nous avons constaté que la direction n'avait pas fourni au conseil d'administration d'information sur le rendement éthique de la Société en ce qui concerne la conformité du personnel au code de conduite et avait fourni peu d'information sur les conflits d'intérêts. La Société avait un code de conduite pour les valeurs et l'éthique qui précisait les comportements attendus de tous les membres du personnel, mais nous avons constaté qu'il n'y avait aucun processus en place pour que les membres du personnel confirment régulièrement leur engagement à respecter le code. Nous avons également constaté qu'il n'y avait aucun processus de divulgation et de signalement des conflits d'intérêts pour les membres du personnel ne faisant pas partie de la direction. En outre, les déclarations faites par les membres de la direction ne couvraient pas toutes les situations pouvant mener à un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel. Le conseil d'administration avait donc reçu peu d'information sur le rendement éthique de la Société. Cette faiblesse est importante, car sans mesures d'éthique exhaustives en place et sans information complète sur le rendement éthique, le conseil d'administration n'était pas en mesure d'exercer pleinement son rôle de surveillance.

30. **Recommandation** — La Société devrait mettre en place un processus permettant à tous les membres du personnel de déclarer régulièrement tout conflit d'intérêts, y compris leur adhésion au code de conduite, et rendre compte des résultats de ce processus au conseil d'administration.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société mettra en place un processus permettant à tous les membres du personnel de déclarer annuellement tout conflit d'intérêts, y compris leur adhésion au code de conduite, à compter de septembre 2025. De plus, à compter de 2026, la Société rendra compte chaque année des résultats de ce processus au conseil d'administration.

Planification stratégique

31. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour la planification stratégique. Toutefois, des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la mesure et le suivi du rendement ainsi que la communication des résultats à cet égard (voir la [pièce 4](#)).

Pièce 4 — Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	La Société avait un processus de planification stratégique qui comprenait des consultations et une analyse des environnements interne et externe, y compris les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces. La Société avait établi des priorités stratégiques cadrant avec son mandat et les avait communiquées dans son plan d'entreprise. Elle avait établi des objectifs connexes, identifié des activités à l'appui de ses priorités stratégiques et fixé des objectifs pour la haute direction, y compris des références aux risques connexes. Les priorités stratégiques tenaient compte de facteurs liés à l'environnement et au développement durable, aux technologies de l'information et aux ressources humaines, dont l'équité, la diversité et l'inclusion.	
Mesure et suivi du rendement et communication des résultats à cet égard	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a fait le suivi des progrès réalisés et a communiqué les résultats à cet égard.	La Société avait établi des indicateurs de rendement accompagnés de cibles à l'appui de ses priorités stratégiques relatives à l'excellence, à l'efficacité et à la durabilité opérationnelles, ainsi qu'à la préparation organisationnelle à la transformation et au développement de l'industrie. La Société faisait le suivi des progrès réalisés par rapport à ces indicateurs de rendement et à ces cibles et rendait compte des résultats à cet égard à la haute direction et au conseil d'administration tous les trois mois. Elle rendait aussi compte des résultats dans ses états financiers trimestriels publiés et son rapport annuel. Faiblesse La Société n'avait pas établi d'indicateurs de rendement ni de cibles pour deux de ses quatre priorités stratégiques.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

32. **Faiblesse – Mesure et suivi du rendement, et communication des résultats à cet égard** – La Société avait établi des objectifs et identifié des activités à l'appui de toutes ses priorités stratégiques. Elle avait communiqué les résultats à l'égard de certaines activités à l'appui des priorités stratégiques relatives à la culture organisationnelle ainsi qu'à la santé mentale et au bien-être dans son rapport annuel de 2024, mais n'avait pas établi d'indicateurs de rendement ni de cibles pour ces priorités stratégiques. Cela aurait permis à la Société et au conseil d'administration d'évaluer pleinement les progrès réalisés quant à la réalisation de ces priorités stratégiques et de déterminer si des mesures correctives devaient être prises.

33. **Recommandation** – La Société devrait établir des indicateurs de rendement accompagnés de cibles pour toutes ses priorités stratégiques, et effectuer un suivi régulier des progrès réalisés et en communiquer les résultats au conseil d'administration.

Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société établira des indicateurs de rendement accompagnés de cibles pour les priorités stratégiques qui n'en ont pas d'ici décembre 2025, et elle effectuera un suivi régulier des progrès réalisés et en communiquera les résultats au conseil d'administration.

Gestion des risques
organisationnels

34. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour le recensement et l'évaluation des risques ainsi que pour le suivi des risques et la communication de l'information à cet égard. Toutefois, des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'atténuation des risques (voir la [pièce 5](#)).

Pièce 5 – Gestion des risques organisationnels : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société avait un processus de gestion des risques, appuyé par une politique et une directive, qui définissait les rôles et les responsabilités ainsi que les activités de gestion des risques. La Société avait recensé ses risques stratégiques et opérationnels, puis les avait évalués en fonction de la probabilité qu'ils se concrétisent et de leur incidence possible.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	La Société avait établi son appétit pour le risque pour chaque catégorie de risque et, pour chaque risque recensé, désigné des personnes responsables, défini des mesures d'atténuation et établi des seuils de tolérance. La Société avait des mesures d'atténuation des risques liés à la cybersécurité, dont des tests d'hameçonnage et de la formation pour son personnel. La Société disposait de plans et de procédures de continuité des activités et de reprise après sinistre. Faiblesse Certaines mesures d'atténuation des risques n'étaient pas pleinement en place.	
Suivi des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué l'information à cet égard.	Le conseil d'administration déléguait la surveillance de tous les risques à ses comités, et la Société faisait le point sur l'état des risques et les mesures d'atténuation de certains risques à chacune des réunions des comités. La Société fournissait au conseil d'administration un rapport sur tous les risques avec leur évaluation et certaines mesures d'atténuation à chacune des réunions du conseil d'administration.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

35. **Faiblesse — Atténuation des risques** — La Société avait recensé et évalué ses risques stratégiques opérationnels et défini des mesures d'atténuation. Nous avons constaté que certaines mesures d'atténuation des risques liés aux services de pilotage n'étaient pas pleinement en place (voir les faiblesses au [paragraphe 47](#), au [paragraphe 49](#) et au [paragraphe 50](#) ainsi que le défaut grave au [paragraphe 54](#)). Or ces mesures sont importantes pour atténuer les risques recensés qui doivent être gérés.

36. **Recommandation** — La Société devrait s'assurer que les mesures d'atténuation des risques sont mises en œuvre comme prévu; elle devrait prendre les mesures nécessaires pour celles qui ne sont pas encore en place et rendre compte des progrès réalisés au conseil d'administration.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En mars 2025, la Société a ajouté des ressources et mis à jour ses processus pour mieux suivre et surveiller la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et pour prendre les dispositions voulues si certaines mesures ne sont pas adéquatement en place. À compter de novembre 2025, la Société rendra compte au conseil d'administration des progrès réalisés par rapport à la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques qui ne sont pas pleinement en place.

Gestion des services de pilotage

Les moyens et méthodes liés au transbordement des pilotes comportaient un défaut grave

Contexte

37. En 2024, 47 pilotes à l'emploi de la Société ont fourni des services de pilotage, mais 9 pilotes indépendants ont fourni ces services dans certaines des zones de pilotage obligatoire à moindre activité.

38. **Planification, mesure et suivi du rendement des services de pilotage, et communication des résultats à cet égard** — La planification des services de pilotage doit veiller à ce que les activités quotidiennes contribuent au mandat et aux priorités stratégiques de la Société en précisant les buts, l'affectation des ressources et les mesures de rendement. Elle doit fournir une feuille de route claire pour l'exécution de plans, le suivi des progrès réalisés et la prise de décisions éclairées.

39. **Brevets et certificats de pilotage** — Le [Règlement général sur le pilotage](#) établit les exigences qu'une demandeuse ou un demandeur doit respecter pour obtenir et conserver un brevet de pilotage délivré par Transports Canada. Pour favoriser le respect de ces exigences, la Société avait une politique sur la formation et la progression des pilotes. Cette politique exige l'affectation de pilotes brevetés à des catégories de navires (définies par la jauge brute) en fonction de leur progression. Il faut environ deux ans aux pilotes brevetés pour atteindre le statut « illimité », après quoi ces derniers peuvent être affectés à n'importe quelle catégorie de navire. La politique comprend des cours et de la formation sur les navires.

40. Le Règlement général sur le pilotage établit également les qualifications précises qu'une demandeuse ou un demandeur doit posséder pour obtenir et conserver un certificat de pilotage délivré par Transports Canada. Ce certificat permet à la ou au titulaire de piloter son navire. À la fin de 2024, il y avait 61 certificats de pilotage, et les

mouvements de navires effectués par les titulaires de certificats de pilotage en 2024 représentaient environ 20 % de tous les mouvements de navires dans les zones de pilotage obligatoires de la Société.

41. **Affectation et transbordement des pilotes** – La Société procède à l'affectation des pilotes à des navires depuis son bureau de répartition à Halifax. En 2024, elle a déclaré avoir effectué 8 695 affectations de pilotes. Les principales catégories de navires nécessitant des services de pilotage étaient les navires-citernes, les porte-conteneurs, les navires de croisière et les vraquiers.

42. La Société assure le transport par voie d'eau des pilotes à destination et en provenance des navires auxquels elles et ils sont affectés (voir la [pièce 6](#)). Des bateaux-pilotes exploités par des équipages sont utilisés pour ce transport. La Société a trois modèles pour l'exploitation des bateaux-pilotes :

- Dans trois des principaux ports – soit Halifax et le détroit de Canso, en Nouvelle-Écosse, et Saint John, au Nouveau-Brunswick – la Société possède et exploite neuf bateaux-pilotes dont l'équipage est composé de membres du personnel de la Société.
- À la baie Placentia, à Humber Arm et à St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, et à Sydney, en Nouvelle-Écosse, la Société possède quatre bateaux-pilotes dont l'équipage est fourni par des entrepreneurs.
- Dans d'autres petits ports, des entrepreneurs fournissent à la fois les bateaux-pilotes et l'équipage.

43. La Société exige que les membres d'équipage de bateaux-pilotes à son emploi effectuent des exercices d'urgence ainsi que certaines inspections et l'entretien de routine des bateaux-pilotes. Elle nous a informés que son programme d'exercices d'urgence couvrait aussi les exigences réglementaires, et que des tiers qualifiés effectuaient les inspections et l'entretien principal conformément aux exigences du fabricant et aux exigences réglementaires.

Pièce 6 — Opération de transbordement au moyen d'un bateau-pilote



Photo : Administration de pilotage de l'Atlantique

44. En 2024, la Société n'a signalé aucun **accident**⁴. Elle a signalé trois **incidents**⁵ concernant un navire sous la conduite d'un pilote, lesquels n'ont causé aucune blessure ni contamination environnementale. La Société nous a informés qu'il y avait eu cinq incidents concernant des bateaux-pilotes en 2024. Aucun de ces incidents n'a causé des blessures graves ni de dommages importants, et le milieu environnant n'a pas subi de dommages ni de pollution.

4 **Accident** — Événement grave concernant un navire ou un bateau-pilote qui entraîne notamment un décès, une blessure grave, une collision, un naufrage ou un dommage important au navire.

Source : Adaptation de la définition du Occurrence Investigation Program (en anglais seulement) de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

5 **Incident** — Événement moins grave qu'un accident où un navire ou un bateau-pilote est endommagé, s'échoue, est perdu ou est abandonné, cause des dommages à un autre navire ou à un bien, ou se trouve dans une situation pouvant directement ou indirectement endommager ou polluer le milieu environnant.

Source : Adaptation de la définition du Occurrence Investigation Program (en anglais seulement) de l'Administration de pilotage de l'Atlantique

**Planification, mesure et
suivi du rendement des
services de pilotage,
et communication des
résultats à cet égard**

45. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour la planification, la mesure et le suivi du rendement des services de pilotage, et la communication des résultats à cet égard (voir la [pièce 7](#)).

Pièce 7 — Planification, mesure et suivi du rendement des services de pilotage, et communication des résultats à cet égard : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification des services de pilotage	La planification des services de pilotage cadrait avec les objectifs stratégiques.	Les objectifs de rendement des membres de la haute direction tenaient compte des risques opérationnels et cadraient avec les priorités stratégiques de la Société. Dans sa planification des services de pilotage, la Société établissait notamment des budgets tenant compte des prévisions du trafic et une réserve visant à garantir son autonomie financière. La Société avait fixé des redevances de pilotage pour 2025 en fonction du budget établi.	
Mesure et suivi du rendement des services de pilotage, et communication des résultats à cet égard	La Société a établi des indicateurs de rendement pour mesurer le rendement de ses services de pilotage, effectué un suivi des progrès réalisés et communiqué les résultats à cet égard.	La Société a établi des indicateurs de rendement accompagnés de cibles pour ses services de pilotage, effectué un suivi régulier des progrès réalisés et communiqué les résultats à cet égard. La Société a donné suite aux plaintes déposées, documenté les mesures prises et rendu compte des résultats au conseil d'administration tous les trois mois.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Qualifications, aptitudes, compétences et suivi

46. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes en ce qui a trait aux qualifications et au suivi des titulaires de certificats de pilotage. Cependant, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la formation de certains pilotes et l'évaluation du rendement des pilotes et des membres d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes à l'emploi de la Société (voir la [pièce 8](#)).

Pièce 8 — Qualifications, aptitudes, compétences et suivi : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Aptitudes et compétences des membres d'équipage de bateaux-pilotes	La Société a veillé à ce que les membres d'équipage de bateaux-pilotes possèdent les aptitudes et les compétences requises pour s'acquitter de leurs fonctions.	La Société exigeait que les nouveaux membres d'équipage de bateaux-pilotes à son emploi suivent une formation. La Société avait un processus pour s'assurer que les membres d'équipage de bateaux-pilotes à son emploi détenaient des certificats de compétences, des certificats médicaux et des certificats de formation valides. La Société avait évalué le rendement de ses membres d'équipage à temps plein de bateaux-pilotes selon la fréquence établie dans son programme d'évaluation du rendement. Faiblesse La Société n'avait pas évalué le rendement de ses membres d'équipage occasionnels de bateaux-pilotes.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Qualifications, aptitudes et compétences des pilotes	La Société a veillé à ce que les pilotes possèdent les qualifications, les aptitudes et les compétences requises pour s'acquitter de leurs fonctions.	La Société avait un processus pour s'assurer que les demandes de brevet de pilotage soumises à l'approbation de la ou du ministre des Transports satisfaisaient aux exigences du <u>Règlement général sur le pilotage</u>. La Société veillait à ce que les pilotes à son emploi et les pilotes indépendants suivent la formation requise pour la progression de leur brevet, conformément à sa politique sur la formation et la progression des pilotes. La Société avait conclu avec les pilotes indépendants des contrats annuels précisant les modalités et conditions de la prestation des services de pilotage. La Société s'assurait que les pilotes à son emploi et les pilotes indépendants détenaient des certificats de compétences et des certificats médicaux valides et que ces personnes avaient les états de service en mer continus exigés par le Règlement général sur le pilotage. Faiblesses Pour certains de ses pilotes qui avaient le statut « illimité », la Société n'avait pas veillé à ce qu'ils suivent de nouveau un cours obligatoire conformément à la ligne directrice générale établie dans sa politique. La Société n'avait pas évalué le rendement de certains pilotes selon la fréquence établie.	
Qualifications et suivi des titulaires de certificats de pilotage	La Société a veillé à ce que les demandeuses et demandeurs possèdent les qualifications requises et a effectué un suivi des titulaires d'un certificat de pilotage.	La Société avait un processus pour s'assurer que les demandes de certificat de pilotage soumises à l'approbation de la ou du ministre des Transports satisfaisaient aux exigences du Règlement général sur le pilotage. La Société suivait les états de service en mer des titulaires de certificats et fournissait cette information à Transports Canada pour appuyer leur conformité continue avec l'exigence d'expérience de navigation des certificats de pilotage. La Société effectuait un suivi pour s'assurer que les titulaires de certificats détenaient un certificat valide au moment de naviguer dans les zones de pilotage obligatoires.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

47. **Faiblesse — Aptitudes et compétences des membres d'équipage des bateaux-pilotes** — La Société exigeait que le rendement de ses membres d'équipage à temps plein des bateaux-pilotes soit évalué tous les deux ans. Nous avons constaté qu'elle effectuait cette évaluation selon la fréquence établie. Toutefois, nous avons constaté qu'elle n'avait pas évalué le rendement de ses 25 membres d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes. Des évaluations du rendement permettraient à la Société de s'assurer du maintien des aptitudes et des compétences techniques de ces personnes, dont les heures représentaient environ 30 % du nombre total d'heures travaillées par tous les membres d'équipage de bateaux-pilotes à l'emploi de la Société en 2024.

48. **Recommandation** — La Société devrait évaluer régulièrement le rendement de ses membres d'équipage occasionnels de bateaux-pilotes.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À compter d'août 2025, la Société évaluera le rendement de ses membres d'équipage occasionnels de bateaux-pilotes selon le même cycle de deux ans que pour son personnel.

49. **Faiblesse — Qualifications, aptitudes et compétences des pilotes** — La Société avait une politique pour les pilotes à son emploi qui indiquait la formation requise, y compris les cours pour la progression des pilotes relativement aux brevets de pilotage. Nous avons constaté que les pilotes suivaient la formation requise pour la progression des brevets. Cependant, dans le cas des pilotes à l'emploi de la Société qui avaient le statut « illimité », nous avons constaté que 3 des 18 pilotes sélectionnés aux fins de l'examen n'avaient pas suivi de nouveau un cours obligatoire dans les 7 ans suivant le cours initial, conformément à la ligne directrice générale de la Société. Au 30 novembre 2024, le délai prévu par cette ligne directrice générale avait été dépassé d'environ 18 mois, 8 mois et 6 mois respectivement pour ces 3 pilotes. Ce cours visait à améliorer les techniques de navigation des pilotes.

50. La Société exigeait que le rendement des pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » et des pilotes indépendants soit évalué au moins tous les trois ans. Ces évaluations visaient à renforcer la qualité de leur rendement. Nous avons sélectionné 15 pilotes à l'emploi de la Société et 7 pilotes indépendants, et constaté que leur rendement n'avait pas été évalué dans le délai de 3 ans pour respectivement 2 et 5 d'entre eux. Au 30 novembre 2024, les évaluations du rendement accusaient un retard allant de 15 mois à plus de 3 ans.

51. **Recommandation** — La Société devrait veiller à ce que les pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » suivent de nouveau leur cours obligatoire dans le délai de sept ans prévu par la ligne directrice générale de sa politique.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société veillera à ce que les trois pilotes ayant dépassé le délai fixé par la ligne directrice générale pour suivre de nouveau leur cours obligatoire suivent la formation requise d'ici juin 2026. À compter de juin 2026, la Société veillera à ce que les pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » suivent de nouveau leur cours obligatoire, conformément à la ligne directrice générale établie dans sa politique.

52. **Recommandation** — La Société devrait veiller à ce que les évaluations de rendement des pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » et des pilotes indépendants soient effectuées selon la fréquence établie.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Au 31 juillet 2025, les évaluations de rendement des sept pilotes qui étaient en retard avaient été effectuées. À compter d'août 2025, la Société veillera à évaluer le rendement des pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » et des pilotes indépendants selon la fréquence établie.

Activités de pilotage

53. **Constatations** — Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans les moyens et méthodes concernant le transbordement des pilotes (voir la [pièce 9](#)).

Pièce 9 — Activités de pilotage : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Affectation des pilotes	La Société a procédé efficacement à l'affectation des pilotes.	La Société avait un processus pour assurer l'affectation efficace des pilotes, conformément à ses exigences et à celles du Règlement général sur le pilotage. Ce processus comprenait un logiciel et des manuels d'affectation. La Société faisait le suivi des causes des retards et en rendait compte dans son rapport annuel.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Transbordement des pilotes	La Société a fourni des services de transbordement des pilotes sécuritaires et efficaces.	La Société avait établi des mesures relatives aux activités de transbordement des pilotes, qui comprenaient notamment des exercices d'urgence, l'inspection et l'entretien des bateaux-pilotes, et des procédures de transfert des pilotes. La Société avait élaboré une procédure d'enquête sur les accidents et les incidents impliquant des bateaux-pilotes. Celle-ci comprenait la détermination des causes sous-jacentes et la mise en œuvre de mesures correctives. La Société recevait des rapports mensuels sur l'entretien de ses bateaux-pilotes effectué par l'organisation indépendante fournissant les services de transbordement. La Société effectuait des inspections annuelles des bateaux-pilotes, identifiait les mesures correctives et rendait compte de la réalisation de ces inspections au conseil d'administration. Défaut grave La Société n'avait pas mis en œuvre comme prévu les exercices d'urgence, les inspections mensuelles et l'entretien quotidien de routine de ses bateaux-pilotes. La Société n'avait pas fait de suivi pour s'assurer que tous les exercices d'urgence étaient effectués par les membres d'équipage contractuels de l'organisation indépendante qui fournissait les services de transbordement des pilotes au moyen des bateaux-pilotes de la Société.	

Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

54. **Défaut grave – Transbordement des pilotes** – La Société exigeait que les équipages de ses bateaux-pilotes effectuent des exercices d'urgence, des inspections et de l'entretien. Ces mesures sont importantes, car elles contribuent à l'atténuation des risques liés à la sécurité des pilotes et des membres d'équipage des bateaux-pilotes. Nous avons constaté que les mesures suivantes n'avaient pas été mises en œuvre comme prévu :

- **Exercices d'urgence** — Sept types d'exercices d'urgence devaient être effectués par les membres d'équipage des bateaux-pilotes, y compris le personnel contractuel qui fournissait les services de transbordement des pilotes au moyen des bateaux-pilotes de la Société. Cinq types d'exercices devaient être effectués tous les mois (personne à la mer, incendie, abandon, urgence médicale, et perte de contrôle et manœuvre en cas d'urgence) et deux types, tous les six mois (personne à la mer dans des conditions météorologiques difficiles et personne à la mer par visibilité réduite).

Nous avons constaté qu'aucun des 26 membres d'équipage à temps plein des bateaux-pilotes à son emploi n'avait effectué les 5 types d'exercices d'urgence mensuels pendant les mois de la période visée par l'audit. Nous avons également constaté que la Société ne faisait aucun suivi pour s'assurer que ces membres effectuaient les deux types d'exercices d'urgence tous les six mois.

Nous avons constaté que la Société ne faisait aucun suivi pour s'assurer que les 25 membres d'équipage occasionnels des bateaux-pilotes à son emploi effectuaient les 7 types d'exercices d'urgence.

Dans le cas des 18 membres d'équipage contractuels qui fournissaient les services de transbordement des pilotes au moyen des bateaux-pilotes de la Société, nous avons constaté que la Société n'avait reçu des rapports mensuels de l'entreprise sous-traitante que pour 2 des 5 types d'exercices d'urgence (incendie et personne à la mer).

Les exercices d'urgence permettent à la Société de s'assurer que les membres d'équipage des bateaux-pilotes peuvent intervenir de manière sécuritaire et efficace en cas d'urgence maritime.

- **Inspections mensuelles** — Conformément au programme de la Société, les membres d'équipage de bateaux-pilotes à son emploi doivent effectuer des inspections mensuelles des bateaux-pilotes auxquels ils sont affectés et en consigner les résultats. Ces inspections couvrent divers éléments, dont le poste de pilotage, la salle des machines, la coque et les dispositifs de sauvetage. Nous avons constaté que 6 des 20 inspections mensuelles requises que nous avons examinées n'avaient été effectuées que partiellement; en outre, aucun élément probant ne démontrait que 6 autres avaient été effectuées. Nous avons aussi constaté que la Société avait consigné les mesures correctives à prendre à la suite des inspections effectuées. Ces inspections permettent à la Société de détecter les conditions dangereuses et d'évaluer les dangers.
- **Entretien quotidien de routine** — Conformément au programme de la Société, la ou le capitaine du bateau-pilote est responsable de la réalisation et de la documentation de l'entretien quotidien de routine des bateaux-pilotes en service. Ces activités comprennent

la vérification de divers éléments, dont l'équipement de navigation, les câbles, l'équipement de direction, les batteries de moteurs, les niveaux d'huile et le système d'échappement. Nous avons constaté que, dans le cas de 7 des 25 activités quotidiennes d'entretien de routine que nous avons sélectionnées aux fins de l'examen, il n'existait aucun élément probant démontrant qu'elles avaient été effectuées. Dans le cas de l'entretien quotidien de routine effectué, la Société avait documenté les mesures correctives prises. L'entretien de routine des bateaux-pilotes permet de prévenir la défaillance de l'équipement.

55. **Recommandation** — La Société devrait s'assurer que ses membres d'équipage de bateaux-pilotes effectuent comme prévu tous les exercices d'urgence ainsi que les inspections mensuelles et l'entretien quotidien de routine de ses bateaux-pilotes.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En mars 2025, la Société a ajouté une ressource afin d'avoir la capacité suffisante pour s'assurer que ses membres d'équipage de bateaux-pilotes effectuent comme prévu les exercices d'urgence, les inspections mensuelles et l'entretien quotidien de routine. En outre, elle examinera régulièrement son programme d'exercices d'urgence pour veiller à atténuer les risques liés aux situations d'urgence.

56. **Recommandation** — La Société devrait veiller à ce que tous les exercices d'urgence soient effectués par les membres d'équipage contractuels de bateaux-pilotes qui fournissaient les services de transbordement des pilotes au moyen de ses bateaux-pilotes.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À compter d'août 2025, la Société élargira ses exigences de production de rapports des entrepreneurs externes qui fournissent des services d'équipage pour veiller à ce que tous les exercices d'urgence soient effectués par les membres d'équipage contractuels de bateaux-pilotes.

Conclusion

57. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et méthodes liés au transbordement des pilotes de la Société comportaient un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que l'Administration de pilotage de l'Atlantique avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes du paragraphe 138(1) de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#).

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur l'Administration de pilotage de l'Atlantique a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#), la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses opérations sont menées avec efficacité.

De plus, aux termes du paragraphe 138(2) de la Loi, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage de l'Atlantique que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur l'Administration de pilotage de l'Atlantique. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés liés aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes aussi entretenus avec les membres du conseil d'administration ainsi qu'avec la haute direction et d'autres membres du personnel de la Société. En outre, nous avons assisté à certaines réunions du conseil d'administration et de ses comités.

Nous avons également testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Nos tests ont compris un échantillonnage aléatoire d'activités sélectionnées, selon notre jugement professionnel, afin de déterminer si les mesures avaient été mises en place et si elles fonctionnaient comme prévu. Ces activités comprenaient le traitement par le conseil des sujets énoncés dans ses plans de travail, la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, la formation et les évaluations de rendement des pilotes et des membres d'équipage de bateaux-pilotes à l'emploi de la Société, les demandes de brevets et de certificats de pilotage soumises conformément aux exigences réglementaires, les affectations des pilotes ainsi que les exercices d'urgence, les inspections et l'entretien des bateaux-pilotes.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun audit interne.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

The Institute of Internal Auditors, Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector, 2014

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Administration de pilotage de l'Atlantique, Terms of reference of the committees of the Board of Directors (en anglais seulement), 2024

Administration de pilotage de l'Atlantique, Board Profile (en anglais seulement), 2021

Administration de pilotage de l'Atlantique, By-Laws (en anglais seulement), 2024

[Loi sur le pilotage](#)

[Loi sur les conflits d'intérêts](#)

[Loi sur la gestion des finances publiques](#)

Planification stratégique

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets, 2019

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service, 2015

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur le pilotage

[Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État](#)

Gestion des risques organisationnels

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré – Évaluation des risques d'entreprise, 2017

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Organisation internationale de normalisation, ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices, 2018

Administration de pilotage de l'Atlantique, Enterprise Risk Management Policy (en anglais seulement), 2020

Administration de pilotage de l'Atlantique, Enterprise Risk Management System User Guide (en anglais seulement), 2024

Gestion des services de pilotage

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Administration de pilotage de l'Atlantique, Pilot Training and Licence Progression Policy (en anglais seulement), 2023

Administration de pilotage de l'Atlantique, Pilot Boat Crew Performance Assessment Program (en anglais seulement), 2024

Administration de pilotage de l'Atlantique, Entrepreneurial Pilot Proficiency Assessment Program (en anglais seulement), 2024

Administration de pilotage de l'Atlantique, Launchmaster Training Guide (en anglais seulement), 2021

Administration de pilotage de l'Atlantique, Deckhand Training Guide (en anglais seulement), 2019

Administration de pilotage de l'Atlantique, Pilotage Certificate Policy (en anglais seulement), 2024

Administration de pilotage de l'Atlantique, Pilot Check Program (en anglais seulement), 2022

Administration de pilotage de l'Atlantique, Inspection Program (en anglais seulement), 2021

Administration de pilotage de l'Atlantique, Maintenance Program (en anglais seulement), 2024

Administration de pilotage de l'Atlantique, Emergency Drill Program (en anglais seulement), 2023

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur le pilotage

[Règlement général sur le pilotage](#)

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} janvier 2024 au 30 novembre 2024. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels nous avons fondé notre conclusion le 13 août 2025, à Ottawa, au Canada.

Date de la présentation du rapport au conseil d'administration

Le rapport a été présenté au conseil d'administration le 23 septembre 2025.

Équipe d'audit

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Nathalie Chartrand, directrice principale. La directrice principale est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; elle doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.

Recommandations et réponses de la Société

Dans le tableau qui suit, le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse de la Société
24. La Société devrait continuer de communiquer avec le ministère responsable au sujet de la nécessité de nommer en temps opportun un nombre suffisant de membres au conseil d'administration et de souligner l'importance d'échelonner les mandats des membres.	Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société continuera de communiquer avec le ministère responsable au sujet de la nécessité de nommer en temps opportun un nombre suffisant de membres au conseil d'administration et de souligner l'importance d'échelonner les mandats des membres.
27. La Société devrait mettre en place un processus permettant aux membres du conseil d'administration de déclarer leur adhésion au code de conduite au moment de leur nomination et annuellement par la suite.	Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société mettra en place, d'ici septembre 2025, un processus permettant aux membres du conseil d'administration de déclarer leur adhésion au code de conduite au moment de leur nomination et annuellement par la suite.
28. La Société devrait s'assurer que les membres du conseil d'administration déclarent toutes les situations pouvant mener à un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel.	Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société examinera ses déclarations et les élargira pour inclure d'autres types de conflits d'intérêts d'ici septembre 2025.
30. La Société devrait mettre en place un processus permettant à tous les membres du personnel de déclarer régulièrement tout conflit d'intérêts, y compris leur adhésion au code de conduite, et rendre compte des résultats de ce processus au conseil d'administration.	Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société mettra en place un processus permettant à tous les membres du personnel de déclarer annuellement tout conflit d'intérêts, y compris leur adhésion au code de conduite, à compter de septembre 2025. De plus, à compter de 2026, la Société rendra compte chaque année des résultats de ce processus au conseil d'administration.
33. La Société devrait établir des indicateurs de rendement accompagnés de cibles pour toutes ses priorités stratégiques, et effectuer un suivi régulier des progrès réalisés et en communiquer les résultats au conseil d'administration.	Réponse de la Société – Recommandation acceptée. La Société établira des indicateurs de rendement accompagnés de cibles pour les priorités stratégiques qui n'en ont pas d'ici décembre 2025, et elle effectuera un suivi régulier des progrès réalisés et en communiquera les résultats au conseil d'administration.

Recommandation	Réponse de la Société
36. La Société devrait s'assurer que les mesures d'atténuation des risques sont mises en œuvre comme prévu; elle devrait prendre les mesures nécessaires pour celles qui ne sont pas encore en place et rendre compte des progrès réalisés au conseil d'administration.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En mars 2025, la Société a ajouté des ressources et mis à jour ses processus pour mieux suivre et surveiller la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et pour prendre les dispositions voulues si certaines mesures ne sont pas adéquatement en place. À compter de novembre 2025, la Société rendra compte au conseil d'administration des progrès réalisés par rapport à la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques qui ne sont pas pleinement en place.
48. La Société devrait évaluer régulièrement le rendement de ses membres d'équipage occasionnels de bateaux-pilotes.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À compter d'août 2025, la Société évaluera le rendement de ses membres d'équipage occasionnels de bateaux-pilotes selon le même cycle de deux ans que pour son personnel.
51. La Société devrait veiller à ce que les pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » suivent de nouveau leur cours obligatoire dans le délai de sept ans prévu par la ligne directrice générale de sa politique.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société veillera à ce que les trois pilotes ayant dépassé le délai fixé par la ligne directrice générale pour suivre de nouveau leur cours obligatoire suivent la formation requise d'ici juin 2026. À compter de juin 2026, la Société veillera à ce que les pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » suivent de nouveau leur cours obligatoire, conformément à la ligne directrice générale établie dans sa politique.
52. La Société devrait veiller à ce que les évaluations de rendement des pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » et des pilotes indépendants soient effectuées selon la fréquence établie.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Au 31 juillet 2025, les évaluations de rendement des sept pilotes qui étaient en retard avaient été effectuées. À compter d'août 2025, la Société veillera à évaluer le rendement des pilotes à son emploi ayant le statut « illimité » et des pilotes indépendants selon la fréquence établie.
55. La Société devrait s'assurer que ses membres d'équipage de bateaux-pilotes effectuent comme prévu tous les exercices d'urgence ainsi que les inspections mensuelles et l'entretien quotidien de routine de ses bateaux-pilotes.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En mars 2025, la Société a ajouté une ressource afin d'avoir la capacité suffisante pour s'assurer que ses membres d'équipage de bateaux-pilotes effectuent comme prévu les exercices d'urgence, les inspections mensuelles et l'entretien quotidien de routine. En outre, elle examinera régulièrement son programme d'exercices d'urgence pour veiller à atténuer les risques liés aux situations d'urgence.

Recommandation	Réponse de la Société
56. La Société devrait veiller à ce que tous les exercices d'urgence soient effectués par les membres d'équipage contractuels de bateaux-pilotes qui fournissaient les services de transbordement des pilotes au moyen de ses bateaux-pilotes.	Réponse de la Société – Recommandation acceptée. À compter d'août 2025, la Société élargira ses exigences de production de rapports des entrepreneurs externes qui fournissent des services d'équipage pour veiller à ce que tous les exercices d'urgence soient effectués par les membres d'équipage contractuels de bateaux-pilotes.

Annexe — Description textuelle de la pièce

Pièce 1 — Zones de pilotage obligatoire de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — description textuelle

Une carte illustre l'emplacement des 20 zones de pilotage obligatoire dans les provinces atlantiques du Canada.

Terre-Neuve-et-Labrador compte sept zones de pilotage obligatoire. L'une d'elle est baie Voisey's, au Labrador. Les six autres zones sont, de l'ouest à l'est de l'île de Terre-Neuve : Stephenville, Humber Arm, baie des Exploits, baie Placentia, Holyrood et St. John's.

L'Île-du-Prince-Édouard compte trois zones de pilotage obligatoire : Summerside et le pont de la Confédération à l'ouest, et Charlottetown à l'est.

Le Nouveau-Brunswick compte quatre zones de pilotage obligatoire du nord au sud de la province : Belledune, Restigouche, Miramichi et Saint John.

La Nouvelle-Écosse compte six zones de pilotage obligatoire du nord au sud de la province : Sydney, lacs Bras d'Or, détroit de Canso, Pugwash, Sheet Harbour et Halifax.

Source : Adaptée d'une carte de l'Administration de pilotage de l'Atlantique.

[Retour à la pièce 1](#)

