



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL -
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DE
L'ATLANTIQUE, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE
2016 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

FÉVRIER 2017

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL -
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DE
L'ATLANTIQUE, DES RAPPORTS DE L'AUTOMNE
2016 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

**Le président
L'hon. Kevin Sorenson**

FÉVRIER 2017

42^e LÉGISLATURE, 1^{re} SESSION

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENT

L'hon. Kevin Sorenson

VICE-PRÉSIDENTS

David Christopherson

Alexandra Mendès

MEMBRES

Chandra Arya

Paul Lefebvre

Shaun Chen

Phil McColeman

T.J. Harvey

Brenda Shanahan

Matt Jeneroux

AUTRES DÉPUTÉS QUI ONT PARTICIPÉ

Chris Bittle

Jati Sidhu

Joël Godin

Erin Weir

Rémi Massé

GREFFIER DU COMITÉ

Michel Marcotte

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Édison Roy-César, analyste

Dillan Theckedath, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

VINGTIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié le Rapport d'examen spécial, Administration de pilotage de l'Atlantique, des rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

« ADMINISTRATION DE PILOTAGE DE L'ATLANTIQUE — RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL — 2016 », RAPPORTS DE L'AUTOMNE 2016 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

INTRODUCTION

Selon le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), l'Administration de pilotage de l'Atlantique (l'Administration) est une société d'État fédérale fondée en 1972. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports et est l'une des quatre administrations de pilotage établies aux termes de la [Loi sur le pilotage](#)¹. L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, de maintenir et de gérer, selon les impératifs de la sécurité, un service de pilotage efficace dans des régions désignées². La *Loi* confère à l'Administration le pouvoir de prendre des règlements, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil³.

L'Administration a notamment les missions suivantes :

- établir des zones de pilotage obligatoire;
- déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
- établir les circonstances dans lesquelles il peut y avoir dispense du pilotage obligatoire;
- définir les qualifications que doivent posséder les pilotes et établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage pouvant être délivrés;
- fixer des tarifs de droits de pilotage équitables et raisonnables qui permettent le financement autonome de ses opérations⁴.

Le BVG note que, au sens de la *Loi*, « quiconque assure la conduite d'un navire sans toutefois faire partie de son équipage » est considéré comme un pilote. De plus, la *Loi*

exige qu'un pilote soit affecté à certains navires. Les pilotes professionnels brevetés connaissent en effet la topographie de leurs ports d'attache ainsi que les règlements et conditions en vigueur à l'échelle locale, notamment les marées, qui pourraient être

1 [Loi sur le pilotage](#), L.R.C. 1985, ch. P-14.

2 Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016, Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada](#), paragr. 1–2.

3 *Ibid.*, paragr. 3.

4 *Ibid.*

méconnus des équipages des navires. Ce savoir local, qui repose sur des années d'expérience pratique, aide les pilotes à réduire les risques de collision et à conduire les navires à bon port avec efficacité. Les services de pilotage contribuent également à réduire les risques que les pétroliers ou autres navires transportant des marchandises dangereuses peuvent poser pour l'environnement⁵.

Selon le BVG, l'Administration « facture ses services de pilotage aux sociétés de transport maritime en imposant des droits, qui sont approuvés par le gouverneur en conseil. Ces droits doivent être équitables et raisonnables, tout en étant suffisants pour permettre à l'Administration de financer ses opérations⁶ ».

En 2014 et en 2015, l'Administration a enregistré des pertes d'exploitation de, respectivement, 618 000 \$ et 555 100 \$. Cependant, « aux termes de la *Loi sur le pilotage*, aucune somme par voie de crédit affecté par le Parlement ne peut être accordée à l'Administration, sauf en cas de situation d'urgence. C'est donc dire que l'Administration doit générer suffisamment de revenus pour financer elle-même ses activités, y compris ses dettes et ses dépenses en immobilisations, comme l'acquisition de bateaux-pilotes⁷ ».

À l'automne 2016, le BVG a publié un rapport d'examen spécial ayant pour objet de « déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage de l'Atlantique [sélectionnés par le BVG] aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#)⁸ ».

Le 29 novembre 2016, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes (le Comité) a tenu une audience afin d'examiner ce rapport d'examen spécial. Le BVG y était représenté par M. Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint, et M^{me} Heather McManaman, directrice principale. L'Administration était représentée par le capitaine Sean Griffiths, directeur général, M^{me} L. Anne Galbraith, présidente, M. Peter MacArthur, chef des affaires financières et secrétaire général, et M. Brian Bradley, directeur des finances⁹.

Dans sa présentation préliminaire, M. Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint au BVG, a souligné les principales constatations de cet examen spécial :

Dans le cadre de notre examen de l'Administration, nous avons relevé des défauts graves dans les méthodes de gestion organisationnelle et dans la gestion des services de pilotage. Étant donné le caractère généralisé des défauts graves qui ont été observés, nous avons conclu que l'Administration n'avait pas mis en œuvre des moyens et des méthodes d'une manière qui lui aurait fourni l'assurance raisonnable que ses actifs

5 *Ibid.*, paragr. 4.

6 *Ibid.*, paragr. 7.

7 *Ibid.*, paragr. 8.

8 *Ibid.*, paragr. 9.

9 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 29 novembre 2016, réunion 37.

étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées d'une manière économique et efficace, et que ses activités étaient menées avec efficacité¹⁰.

Cependant, M. MacLellan a également indiqué que l'Administration a accepté les recommandations du BVG et que huit mois se sont écoulés entre la fin de l'audit et l'audience¹¹.

En réponse, le capitaine Sean Griffiths, directeur général de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, a indiqué que « 6 des 10 recommandations que nous avons reçues ont été mises en œuvre, et que les 4 autres le seront avant le deuxième trimestre de 2017, soit d'ici six à sept mois¹² ».

Il convient de noter que le BVG avait déjà réalisé un examen spécial de l'Administration en 2007¹³. Interrogé sur les différences entre l'examen spécial plus positif de 2007 et celui de 2016, M. MacLellan a déclaré ce qui suit :

Nos travaux portent sur une période donnée, et nous cherchons des éléments probants qui nous indiquent que les critères déterminants de l'atteinte des objectifs de l'audit sont remplis. Lorsque nous nous penchons sur une période en particulier, nous examinons et évaluons les conditions à ce moment précis. Le premier élément de réponse à votre question est que, en 2007, nous avons trouvé des éléments probants à l'appui de tous les critères définis pour la période visée. Si nous revenons au dernier examen, soit 9 ou 10 ans plus tard, notre analyse des mêmes aspects a révélé des différences dans la qualité des éléments probants et la rigueur du processus décisionnel par rapport à 2007¹⁴.

Pour sa part, le capitaine Griffiths a ajouté ce qui suit :

Pour ce qui est de l'audit mené en 2007, je ne peux pas vous répondre. Je ne travaillais pas pour l'Administration à cette époque. Ce que je sais, c'est que nous avons remarqué que le dernier audit était beaucoup plus détaillé. La présentation et la communication des éléments probants au vérificateur général étaient particulières, beaucoup plus détaillées. Je suis certain qu'il y a une différence entre le genre de questions posées en 2007 et celles qui sont posées maintenant, et que la présentation des éléments est également différente¹⁵.

À cet égard, M. MacLellan a exprimé l'opinion suivante :

Il a été brièvement question de notre audit précédent par rapport au présent audit. Les membres du Comité doivent bien comprendre que tous nos audits sont menés le plus rigoureusement possible. Cela étant dit, nous nous efforçons chaque année d'améliorer notre travail, nous examinons les nouveaux risques et les nouveaux enjeux,

10 *Ibid.*, 1530.

11 *Ibid.*, 1535.

12 *Ibid.*, 1535.

13 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique](#), *Rapport d'examen spécial — 2007*.

14 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 29 novembre 2016, réunion 37, 1540.

15 *Ibid.*, 1545.

et les attentes évoluent au fil des années. Toutefois, et j'insiste, tous nos audits, même ceux qui remontent à 10 ans, sont menés avec la plus grande rigueur. Nous cherchons des éléments probants et, si nous n'en trouvons pas, nous n'hésitons pas à nommer les choses par leur nom. Notre organisme ne déroge jamais à cette ligne de conduite¹⁶.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

A. La gouvernance de la société

Selon le BVG, l'Administration est dirigée par un Conseil d'administration composé d'un président, de deux pilotes à la retraite, de deux représentants de l'industrie du transport maritime et de deux représentants de l'intérêt public¹⁷.

Le Conseil bénéficie de l'appui d'un Comité de vérification, d'un Comité des ressources humaines, d'un Comité des bateaux-pilotes, d'un Comité de la méthode de gestion des risques de pilotage et d'un Comité de gouvernance, des mises en candidature et des règlements¹⁸.

Le BVG a constaté une faiblesse dans l'indépendance du Conseil, à savoir, plus précisément, que l'Administration n'a pas pu prouver qu'elle s'était entièrement conformée à son code régissant les conflits d'intérêts. Selon le code, le président du Conseil d'administration doit examiner les renseignements communiqués sur les conflits d'intérêts réels ou possibles et formuler des recommandations pour éviter que les administrateurs ne se retrouvent en situation de conflit d'intérêts réel ou possible¹⁹.

Selon le BVG, cette faiblesse est importante parce que le Conseil compte généralement des représentants de l'industrie du transport maritime (les clients de l'Administration) et des employés à la retraite de l'Administration et qu'il y a donc un risque de « conflits d'intérêts réels, possibles ou perçus étant donné qu'ils surveillent les modifications apportées aux règlements tarifaires, les négociations collectives et les changements apportés aux contrats²⁰ ».

C'est pourquoi, à la lumière de ces constatations, le BVG a recommandé au Conseil de « veiller à ce que ses membres respectent toutes les dispositions du code régissant les conflits d'intérêts de l'Administration, notamment l'obligation qui leur est faite de divulguer par écrit au président du Conseil tous les intérêts commerciaux et financiers susceptibles d'être interprétés comme un conflit d'intérêt réel ou possible par rapport à

16 *Ibid.*, 1635.

17 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 16.

18 *Ibid.*

19 *Ibid.*, paragr. 20.

20 *Ibid.*, paragr. 21.

leurs fonctions d'administrateur, afin que des mesures d'atténuation appropriées puissent être prises²¹ ».

L'Administration a accepté la recommandation et indiqué dans son plan d'action que, depuis la fin de la période visée par l'examen spécial, les membres du Conseil ont communiqué tous les conflits d'intérêts réels, possibles ou perçus au président du Conseil et que, dorénavant, ce dernier « va continuer d'instaurer des mesures d'atténuation appropriées, au besoin²² ».

Comme les mesures récentes de l'Administration offrent une réponse adéquate à cet enjeu, le Comité n'a pas de recommandation à formuler.

B. Surveillance du Conseil, orientation stratégique et processus décisionnels

Le BVG a constaté que l'orientation stratégique de l'Administration n'a pas été clairement définie et que, même si les « objectifs stratégiques de 2003 étaient encore en vigueur, il était difficile de mesurer les progrès réalisés à leur égard et ils n'avaient pas été attribués à des gestionnaires donnés. L'Administration n'a pas établi les résultats attendus pour ses objectifs stratégiques et elle ne les a pas rattachés aux objectifs de rendement des membres de la direction²³ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé à l'Administration de « régulièrement revoir sa mission, sa vision et ses objectifs stratégiques. Elle devrait veiller à ce que ses objectifs stratégiques puissent être facilement mesurés et confier la responsabilité de leur mise en œuvre à des gestionnaires donnés. L'Administration devrait aussi établir les résultats attendus pour les objectifs stratégiques et les rattacher aux objectifs de rendement des membres de la direction²⁴ ».

L'Administration a accepté la recommandation et indiqué que « les objectifs stratégiques ont été mis à jour en juin 2016, et [qu']ils seront examinés et actualisés chaque année pendant les séances de planification stratégique qui se tiennent au printemps », ainsi que « l'évaluation du rendement est incluse dans les objectifs stratégiques et les mesures du rendement du chef de la direction²⁵ ».

Comme les mesures récentes de l'Administration offrent une réponse adéquate à cet enjeu, le Comité n'a pas de recommandation à formuler.

21 *Ibid.*, paragr. 22.

22 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p.1.

23 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 24.

24 *Ibid.*, paragr. 26.

25 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p.1.

C. Processus de fixations des droits

Le BVG a constaté que « l'Administration n'a pas pu prouver qu'elle avait des critères et des processus pour veiller à ce que les droits qu'elle impose lui permettent d'assurer son autonomie financière, conformément aux dispositions de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration a essuyé des pertes d'exploitation au cours de trois des quatre derniers exercices²⁶ ». Cette faiblesse est importante parce que « selon le Cadre de gestion des risques de l'entreprise de l'Administration, un des risques les plus graves qui menacent l'organisation est la vulnérabilité aux conditions économiques extérieures²⁷ ». C'est pourquoi l'Administration doit s'appuyer sur de solides pratiques d'établissement de prévisions afin de mieux atténuer les risques financiers, et qu'il est, par exemple, « primordial de prévoir le trafic, car la demande de services de pilotage correspondante sert de donnée principale dans le processus d'établissement des droits de l'Administration²⁸ ».

Interrogé sur la variation, d'année en année, des résultats financiers de l'Administration, M. Peter MacArthur a déclaré ce qui suit :

Comme je l'ai mentionné, l'industrie est plutôt cyclique. À titre d'information, je rappelle que nous recevions jadis des crédits du gouvernement. En 1995, les versements ont cessé, mais dans les 20 années qui ont suivi, soit à compter de 1996, nous avons accumulé des bénéfices de 13 millions de dollars environ, même si nous avons effectivement vécu deux périodes de ralentissement entretemps. Je tiens à souligner qu'à l'époque du dernier examen spécial, nous en étions à la troisième ou quatrième année d'un cycle de 4 ans où nous avons enregistré un déficit annuel de 2 millions de dollars, que nous avons épongé grâce à nos réserves de trésorerie. Les années suivantes ont été rentables. De toute évidence, c'est une industrie essentiellement cyclique²⁹.

C'est pourquoi le BVG a recommandé à l'Administration de « s'assurer que ses processus d'établissement des droits tiennent compte de l'exigence législative d'être financièrement autonome, à laquelle elle est assujettie³⁰ ».

L'Administration a accepté la recommandation et indiqué que, « [d]ans le cadre de la séance de planification stratégique de juin 2016 de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, des critères ont été établis pour mesurer l'autonomie financière de l'Administration en fonction de cibles annuelles qui permettent de financer le remplacement des immobilisations et les indemnités de départ futures, tout en laissant une marge de manœuvre pour les ralentissements économiques » et que « [c]es critères

26 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 27.

27 *Ibid.*, paragr. 32.

28 *Ibid.*

29 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, [Témoignages](#), 1^{re} session, 42^e législature, 29 novembre 2016, réunion 37, 1635.

30 *Ibid.*, paragr. 33.

et les taux de rendement ciblés seront examinés et mis à jour chaque année³¹ ». « Les droits seront fixés à un niveau qui permettra d'atteindre les critères ciblés à compter du plan d'entreprise de 2017-2021³² ».

Le Comité recommande ce qui suit :

RECOMMANDATION 1

Que, au plus tard 120 jours après le dépôt du présent rapport, l'Administration de pilotage de l'Atlantique présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillant les critères et les processus mis en place pour veiller à ce que les droits qu'elle impose lui permettent d'assurer son autonomie financière.

D. Atténuation des risques

Bien que le BVG ait reconnu que « l'Administration disposait de certains moyens et méthodes efficaces dans les secteurs de la planification stratégique et de la gestion des risques », il a aussi constaté qu'« [i]l n'y avait aucun processus officiel permettant à la direction et au Conseil de surveiller la mise en œuvre des mesures d'atténuation prévues dans le Cadre de gestion des risques de l'entreprise³³ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé à l'Administration de « surveiller régulièrement la mise en œuvre de ses mesures d'atténuation des risques et [d']officialiser les processus de rapport au Conseil d'administration sur ces mesures³⁴ ». L'Administration a accepté la recommandation et indiqué qu'« un comité du Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique a été chargé de faire le suivi des mesures d'atténuation des risques. Le comité devrait tenir sa première réunion au cours du quatrième trimestre de 2016³⁵ ».

Comme les mesures récentes de l'Administration offrent une réponse adéquate à cet enjeu, le Comité n'a pas de recommandation à formuler.

31 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p.1.

32 *Ibid.*

33 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 34–35.

34 *Ibid.*, paragr. 38.

35 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p. 2.

E. Recrutement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes et dotation de ces postes

Le BVG a constaté que dans certains cas, l'Administration n'a pas été en mesure de prouver que les pilotes et équipages des bateaux-pilotes chargés d'assurer la prestation de ses services de pilotage avaient toujours satisfait aux exigences en vigueur en ce qui a trait à la santé et aux compétences se rattachant à leur affectation. L'Administration n'avait aucune règle de gestion de l'information pour documenter ce type de renseignements. Il a donc été difficile de déterminer si la documentation prouvant que ces exigences avaient été satisfaites était complète ou même si elle existait³⁶. De plus, l'Administration a rendu des services de pilotage dans sept zones en faisant appel à des pilotes indépendants, pour lesquels aucun contrat détaillant les modalités et conditions applicables n'avait été documenté³⁷.

À la lumière de ces constatations, le BVG a fait les deux recommandations suivantes :

- L'Administration devrait mettre en œuvre des méthodes de gestion de l'information qui lui permettraient de prouver plus facilement que ses pilotes et équipages des bateaux-pilotes sont compétents et en santé³⁸.
- L'Administration devrait signer des contrats, et les documenter, avec les pilotes indépendants, afin de préciser les modalités et les conditions de la prestation des services de pilotage³⁹.

L'Administration a accepté les recommandations et a pris les mesures suivantes en conséquence :

- En août 2016, l'Administration a déployé Helm Connect, « un système de gestion de l'information maritime qui sert à entreposer les dossiers associés à la santé et aux compétences de ses pilotes et des équipages de ses bateaux-pilotes⁴⁰ ». « Outre ces démarches initiales, un projet d'audit interne a été mené en 2016 afin d'évaluer la structure et le statut actuels de la gestion des documents de l'Administration et de recommander d'autres améliorations. Les recommandations correspondantes seront mises en place d'ici juin 2017⁴¹ ».

36 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 50.

37 *Ibid.*

38 *Ibid.*, paragr. 52.

39 *Ibid.*, paragr. 53.

40 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p. 2.

41 *Ibid.*

- « Une opinion juridique à propos du recours à des pilotes indépendants a été reçue en novembre 2016 », et l'Administration rencontrera des pilotes indépendants d'ici le 31 mars 2017, « le but étant d'avoir des contrats en place pour spécifier les modalités et les conditions de la prestation des services de pilotage⁴² ».

Le Comité est satisfait des progrès de l'Administration à l'égard de la première de ces recommandations, mais la seconde le préoccupe encore. Il recommande donc ce qui suit :

RECOMMANDATION 2

Que, au plus tard 120 jours après le dépôt du présent rapport, l'Administration de pilotage de l'Atlantique s'assure d'avoir conclu avec des pilotes indépendants des contrats en bonne et due forme qui précisent clairement les modalités clés, et qu'elle présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les progrès accomplis à cet égard.

F. Formation et perfectionnement des pilotes

Le BVG a constaté que l'Administration n'a pas adéquatement consigné en dossier ni géré l'information sur la formation et le perfectionnement des pilotes⁴³. Par conséquent, s'il a reconnu que « [l']Administration a commencé à élaborer un outil plus complet de gestion pour documenter son programme de formation, recenser les cours de formation requis à venir et confirmer que les cours ont été suivis⁴⁴ », il a recommandé à l'Administration d'« officialiser sa pratique exemplaire qui consiste à soumettre l'octroi des brevets aux apprentis-pilotes à l'approbation par consensus d'un comité de pilotes expérimentés. Elle devrait consigner en dossier les décisions consensuelles, de même que la lettre de recommandation définitive du président du comité concerné⁴⁵ ».

L'Administration a accepté la recommandation; elle a indiqué que l'obligation du consensus sera officialisée et que, dès maintenant, elle « documentera ce processus en plus de porter au dossier la lettre de recommandation du président du comité concerné⁴⁶ ».

Comme les mesures récentes de l'Administration offrent une réponse adéquate à cet enjeu, le Comité n'a pas de recommandation à formuler.

42 *Ibid.*, p. 3.

43 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 54.

44 *Ibid.*, paragr. 55.

45 *Ibid.*, paragr. 57.

46 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p. 3.

G. Gestion du rendement des pilotes et des équipages des bateaux-pilotes

Le BVG a constaté, sur examen d'un échantillon de 27 dossiers, que « l'Administration n'avait pas examiné le rendement de 2 de ses pilotes et qu'elle n'avait pas de dossiers complets sur le rendement de 10 autres pilotes⁴⁷ ». « De plus, elle ne disposait d'aucun mécanisme pour évaluer le rendement des équipages et des 11 pilotes indépendants. Il y a donc eu un risque qu'aucune mesure corrective ne soit prise en cas de rendement médiocre et qu'un bon rendement ne soit pas reconnu⁴⁸ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé à l'Administration de « veiller à mettre en œuvre entièrement et à appliquer systématiquement un processus d'évaluation du rendement de tous les pilotes et équipages des bateaux-pilotes. Elle devrait aussi nommer un responsable pour examiner l'information sur la gestion du rendement dans le but d'assurer un suivi adéquat et la prise des mesures qui s'imposent⁴⁹ ».

L'Administration a accepté la recommandation; elle a indiqué que « le premier cycle d'examens du rendement de chacun des pilotes brevetés a été achevé » et qu'« [u]n deuxième cycle d'examens du rendement a été amorcé dans le cadre duquel chaque pilote breveté sera évalué avant la fin de 2017⁵⁰ ». L'Administration s'est aussi engagée à ce que, après mars 2017, chaque pilote fasse l'objet d'une évaluation de rendement par cycle de trois ans, et les équipages des bateaux-pilotes, chaque année. Enfin, des dispositions sur les évaluations du rendement figurent dans les conventions collectives les plus récentes des équipages⁵¹.

Comme l'Administration a pris des mesures pour répondre adéquatement à cet enjeu d'ici mars 2017, le Comité n'a pas de recommandation à formuler.

H. Désignation des zones et des navires assujettis au pilotage obligatoire

Le BVG a constaté que l'Administration utilise la « Méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP) pour évaluer l'évolution des conditions dans les zones maritimes et définir les risques inhérents⁵² ». Cependant, alors que l'Office des transports du Canada a recommandé l'évaluation des changements aux facteurs et conditions relatifs aux zones de pilotage obligatoires, l'Administration n'a pas encore mis en œuvre cette recommandation, et ne s'est donc « toujours pas dotée d'un processus pour procéder de

47 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 58.

48 *Ibid.*

49 *Ibid.*, paragr. 60.

50 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p. 3.

51 *Ibid.*

52 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 61.

manière cyclique à des examens des zones de pilotage obligatoire en vue de déterminer si cette désignation est toujours justifiée⁵³ ».

Selon le BVG, cette faiblesse est importante « parce que l'évolution de facteurs comme la technologie, la protection de l'environnement, les normes relatives aux navires et les flux de trafic maritime peut faire émerger de nouveaux risques ou en faire disparaître certains, ce qui peut influencer sur la désignation d'un port comme zone de pilotage obligatoire⁵⁴ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé à l'Administration d'« instaurer un processus cyclique prévoyant l'examen, au moins une fois tous les cinq ans, de la désignation des zones de pilotage obligatoire dont elle est chargée. Lors de cet examen périodique, l'Administration devrait également passer en revue la taille et le type de navires assujettis au pilotage obligatoire. Par ailleurs, elle devrait veiller à ce que les recommandations issues des analyses préliminaires des risques des zones qui ne sont pas assujetties au pilotage obligatoire soient rapidement mises en œuvre⁵⁵ ».

L'Administration a accepté la recommandation et indiqué dans son plan d'action qu'« un examen de chaque zone de pilotage obligatoire a été mené en juillet 2016 par la direction et le Conseil. Ce processus sera répété chaque année lors des séances de planification stratégique qui se tiennent au printemps⁵⁶ ». À titre d'exemple, l'Administration a signalé qu'un « examen complet selon la MGRP a été entrepris pour Sheet Harbour (N.-É.) et une décision concernant Pictou (N.-É.) va suivre d'ici le 31 mars 2017⁵⁷ ».

Comme les mesures récentes de l'Administration offrent une réponse adéquate à cet enjeu, le Comité n'a pas de recommandation à formuler.

I. Processus d'embarquement et de débarquement des pilotes

Le BVG a constaté que « [l']Administration n'avait pas de processus pour s'assurer qu'elle effectuait l'inspection annuelle de tous les bateaux-pilotes, ceux qu'elle détient et ceux des pilotes indépendants, comme elle le faisait par le passé pour fournir une assurance à l'égard de la qualité et de l'amélioration continue⁵⁸ ». Selon le BVG, cette faiblesse est importante parce que « le risque le plus important qui pèse sur l'Administration, selon son propre Cadre de gestion des risques de l'entreprise, est le risque de blessure d'un pilote ou d'un membre d'équipage des bateaux-pilotes lors de leur

53 *Ibid.*

54 *Ibid.*, paragr. 64.

55 *Ibid.*, paragr. 65.

56 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p. 5.

57 BVG, [Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage de l'Atlantique — Rapport d'examen spécial — 2016](#), *Rapports de l'automne 2016 du vérificateur général du Canada*, paragr. 65.

58 *Ibid.*, paragr. 66.

embarquement ou débarquement entre les navires. Les inspections devraient permettre de vérifier divers facteurs liés à la probabilité d'une blessure lors de ces manœuvres : une défaillance du bateau-pilote lors d'un embarquement ou d'un débarquement pourrait entraîner une blessure; et, en cas de chute dans l'eau d'un pilote, la proximité et le bon état du matériel de sauvetage et de premiers soins pourraient être essentiels pour la sécurité du pilote⁵⁹ ».

De plus, le BVG a constaté que « [l']absence d'une approche structurée d'inspection de tous les bateaux-pilotes, ceux qui appartiennent à l'Administration et ceux dont le pilote est indépendant, a nui à la capacité de l'Administration de prouver qu'elle fait preuve de diligence raisonnable pour protéger la santé et la sécurité de ses pilotes⁶⁰ ».

C'est pourquoi le BVG a recommandé à l'Administration d'« inspecter annuellement tous les bateaux-pilotes qui lui appartiennent et tous ceux dont le pilote est indépendant⁶¹ ».

L'Administration a accepté la recommandation et indiqué dans son plan d'action que « la direction [...] a établi un calendrier annuel d'inspection des bateaux-pilotes et chacun d'eux sera inspecté d'ici la fin de 2016, puis annuellement par la suite⁶² ».

Comme des inspections ont eu lieu en 2016, le Comité estime que l'Administration apporte à cet enjeu une réponse adéquate. Il n'a donc pas de recommandation à formuler.

CONCLUSION

Pendant son examen spécial, le BVG a relevé plusieurs sujets de préoccupation concernant, entre autres, la planification financière, la gestion des risques et la gestion des ressources humaines. Le Comité constate que l'Administration a pris des mesures positives à la suite de l'évaluation du BVG, mais il formule néanmoins, dans le présent rapport, deux recommandations visant l'obtention de renseignements. Ces renseignements permettront de vérifier si l'Administration a mis en place des critères et des processus pour que ses droits assurent son autonomie financière, et si elle a conclu des contrats en bonne et due forme avec les pilotes indépendants.

59 *Ibid.*, paragr. 67.

60 *Ibid.*

61 *Ibid.*, paragr. 68.

62 Plan d'action détaillé de l'Administration de pilotage de l'Atlantique, présenté au Comité permanent de la Chambre des communes le 24 novembre 2016, p. 5.

RÉSUMÉ DES MESURES RECOMMANDÉES ET DES ÉCHÉANCES CORRESPONDANTES

**Tableau 1 – Résumé des mesures recommandées et des échéances
correspondantes**

Recommandation	Mesure recommandée	Échéance
Recommandation 1 (p. 7)	<i>L'Administration de pilotage de l'Atlantique</i> doit présenter au Comité un rapport détaillant les critères et les processus mis en place pour veiller à ce que les droits qu'elle impose lui permettent d'assurer son autonomie financière.	Au plus tard 120 jours après le dépôt du présent rapport
Recommandation 2 (p. 9)	<i>L'Administration de pilotage de l'Atlantique</i> doit s'assurer d'avoir conclu avec des pilotes indépendants des contrats en bonne et due forme qui précisent clairement les modalités clés, et elle présente au Comité un rapport sur les progrès accomplis à cet égard.	Au plus tard 120 jours après le dépôt du présent rapport

ANNEXE A LISTE DES TÉMOINS

Organismes et individus	Date	Réunion
Administration de pilotage de l'Atlantique	2016-11-29	37
L. Anne Galbraith, présidente		
Sean Griffiths, directeur général		
Peter MacArthur, chef des affaires financières et secrétaire général		
Brian Bradley, directeur des finances		
Bureau du vérificateur général du Canada		
Clyde MacLellan, vérificateur général adjoint		
Heather McManaman, directrice principale		

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des procès-verbaux pertinents ([réunions n^{os} 37, 40, 41](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

L'hon. Kevin Sorenson

