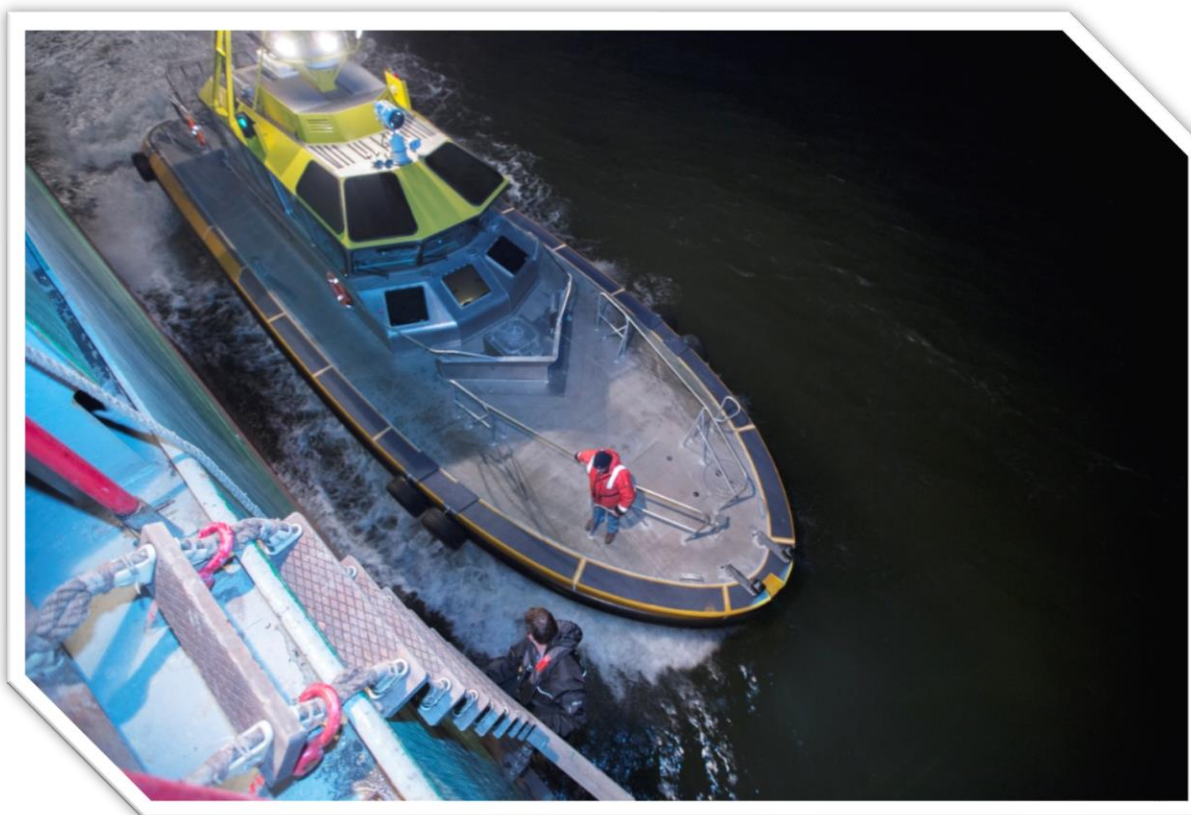




ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Sommaire du plan d'entreprise (2024 – 2028)



1130, rue Pender Ouest, bureau 1000  
Vancouver (C.- B.) V6E 4A4  
604-666-6771

[www.ppa-app.gc.ca](http://www.ppa-app.gc.ca)

**Approuvé par le Conseil  
le 23 octobre 2023**

## Sommaire

L'Administration de pilotage du Pacifique (l'APP ou l'Administration) fournit des services de pilotage sur la côte ouest du Canada, comme prescrit par la *Loi sur le pilotage*.

L'Administration a cessé de réagir aux défis de la récente pandémie mondiale pour se préparer pour l'avenir grâce à un nouveau plan stratégique axé sur l'uniformité du pilotage à l'échelle du pays; la technologie et les personnes pour soutenir les opérations; et l'amélioration continue du service que nous fournissons. Sur le plan opérationnel, nous avons continué à fournir sans interruption des services de pilotage pendant toute cette période, tout en assurant la sécurité des pilotes et du personnel. Au niveau financier, nous nous sommes remis des pertes essuyées pendant la pandémie grâce à un supplément provisoire et à la reprise du nombre d'affectations de pilotage en 2023.

### Objectifs stratégiques :

1. Système de pilotage national
2. Pilotage de prochaine génération
3. Main-d'œuvre de demain
4. Excellence des opérations et du service

En plus de ses nouveaux objectifs stratégiques à long terme, l'Administration concentre présentement ses efforts sur plusieurs fronts dans l'immédiat :

- **Incertitude économique** – même si l'inflation a atteint un pic à la fin de 2022, plusieurs hausses des taux d'intérêt doivent encore produire l'effet escompté qui consiste à ramener l'inflation aux cibles à long terme des banques centrales. La perspective d'autres hausses des taux augmente la probabilité d'une récession économique mondiale. Les facteurs politiques, notamment le conflit qui perdure entre la Russie et l'Ukraine et les tensions avec la Chine ajoutent à l'incertitude qui plane sur les activités.
- **Variabilité des volumes de trafic** – l'incertitude économique va sans doute entraîner une plus grande variabilité des volumes de trafic. De plus, les changements climatiques se traduisent aussi par des tendances météorologiques plus extrêmes qui peuvent se répercuter sur les récoltes de céréales. Sur une note positive, nous nous attendons à une augmentation du trafic de pétroliers associés à des projets énergétiques, mais le moment où ces projets se concrétiseront et le niveau de la demande ajoutent à la variabilité.
- **Système de pilotage national** – les changements apportés récemment à la *Loi sur le pilotage* se traduisent par une plus grande uniformité du pilotage entre les quatre administrations du pays. Nous prévoyons jouer un rôle actif dans l'harmonisation des services de pilotage, lorsque c'est approprié, tout en respectant les modèles de prestation régionaux.
- **Opérations en hélicoptère** – deux grands projets énergétiques sur la côte Ouest devraient être en exploitation en 2024, une fois l'expansion du pipeline Trans Mountain terminée et le début des activités de LNG Canada à Kitimat. Il est prévu que l'hélicoptère des pilotes soit utilisé pour desservir les pétroliers

chargés qui transitent par notre côte à partir de ces nouveaux terminaux. L'Administration est actuellement aux stades initiaux de la négociation de contrats avec un fournisseur pour les services d'hélicoptère nécessaires.

- **Recrutement et formation de pilotes** – il y a dans toute l'industrie une pénurie de personnel marin parmi lequel l'Administration peut recruter et former des pilotes qualifiés pour remplacer ceux qui partent à la retraite. Bien que nous ayons réussi à recruter assez d'apprentis pour compenser les départs à la retraite ces dernières années, cela demeure un sujet de préoccupation et un domaine d'intérêt.
- **Technologie et cybersécurité** – l'Administration est passée avec succès à un nouveau système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (« SAPCG ») en 2023 et elle cherche à tirer parti de cette plateforme en augmentant la fonctionnalité et en cherchant des occasions d'intégration avec les systèmes d'autres intervenants dans la chaîne d'approvisionnement. Il existe, dans le domaine de la technologie, une préoccupation constante à propos du risque grandissant d'atteinte à la cybersécurité. L'Administration s'affaire constamment à renforcer les protocoles et procédures de sécurité, et à offrir une formation et une sensibilisation accrues au personnel face aux menaces potentielles.
- **Engagement continu des parties prenantes et des collectivités autochtones** à mesure que les pratiques et les règlements maritimes continuent d'évoluer.

Les dépenses d'immobilisations de 49 millions de dollars planifiées en 2024 comprennent principalement deux contrats pour des services d'hélicoptère - un dans le « Sud » et un dans le « Nord » (voir plus bas), qui devraient être comptabilisés comme des actifs au titre du « droit d'utilisation » financés par des baux. Le solde des dépenses d'immobilisations prévues est relié à des éléments récurrents, notamment le remplacement des unités de pilotage portables et une révision des moteurs des bateaux-pilotes, et il devrait être provisionné à partir des flux de liquidités d'exploitation ou des réserves d'encaisse disponibles.

Une décision importante va consister à conclure les négociations contractuelles avec le principal promoteur choisi pour les contrats de services d'hélicoptère. Les contrats seront pluriannuels et couvriront les services dans le sud (Vancouver/Victoria, à l'appui de TM) et dans le nord (Prince Rupert, à l'appui de LNG). Nous sommes aussi en train de négocier avec les exploitants des terminaux dans le Sud et le Nord afin de faire en sorte que tous les coûts soient recouverts auprès des navires qui utilisent le service et/ou les exploitants des terminaux.

En conclusion, l'Administration continuera d'exercer son mandat consistant à offrir des services de pilotage maritime sûrs, efficaces et rentables sur la côte ouest du Canada en atteignant ses objectifs stratégiques et en demeurant déterminée à poursuivre sa vision consistant à diriger un service de pilotage de stature mondiale sur la côte ouest du Canada. Notre succès est largement attribué aux excellentes relations que nous avons avec notre actionnaire, l'industrie que nous desservons et les pilotes qui guident les navires d'une façon sécuritaire le long de la côte.

## TABLE DES MATIÈRES

Page

### Sommaire

1.	Aperçu .....	1
	<b>Contexte</b> .....	1
	<b>Mandat</b> .....	1
	<b>Rôle dicté par les politiques gouvernementales</b> .....	1
	<b>Énoncé de vision</b> .....	1
	<b>Énoncé de mission</b> .....	1
	<b>Activités et exploitation</b> .....	2
2.	Cadre d'exploitation .....	3
	<b>Environnement interne</b> .....	3
	<b>Environnement externe</b> .....	6
	<b>Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement</b> .....	8
	<b>Examens et audits</b> .....	9
3.	Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus .....	10
4.	Aperçu financier .....	20
5.	Annexes.....	23
	<b>Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat</b> .....	24
	<b>Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise</b> .....	27
	<b>Annexe 3 – Résultats attendus</b> .....	31
	<b>Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances</b> .....	36
	<b>Annexe 5 - Annexe financière</b> .....	37
	<b>Annexe 6 - Plan d'emprunt</b> .....	44
	<b>Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques</b> .....	47
	<b>Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques</b> .....	53
	<b>Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement</b> .....	55

# 1. Aperçu

## Contexte

L'Administration de pilotage du Pacifique (l'APP ou l'Administration) est une société d'État nommée dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle relève du Parlement du Canada par le biais du ministre des Transports. L'Administration est chargée des intérêts fédéraux du Canada dans le pilotage et elle a son siège social à Vancouver, en Colombie-Britannique.

Les responsabilités et les relations de l'Administration sont variées et reflètent la nature unique de la côte ouest du Canada. Notre territoire de compétence, qui englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique, couvre environ deux milles marins à partir de chacune des pointes de terre majeures. Ce territoire comprend le fleuve Fraser et s'étend de l'Alaska, dans le Nord, à l'État de Washington, dans le Sud, et forme l'une des plus vastes zones de pilotage du monde.

## Mandat

Le mandat de l'Administration, conféré en vertu de la *Loi sur le pilotage*, consiste à établir, exploiter, entretenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace.

## Rôle dicté par les politiques gouvernementales

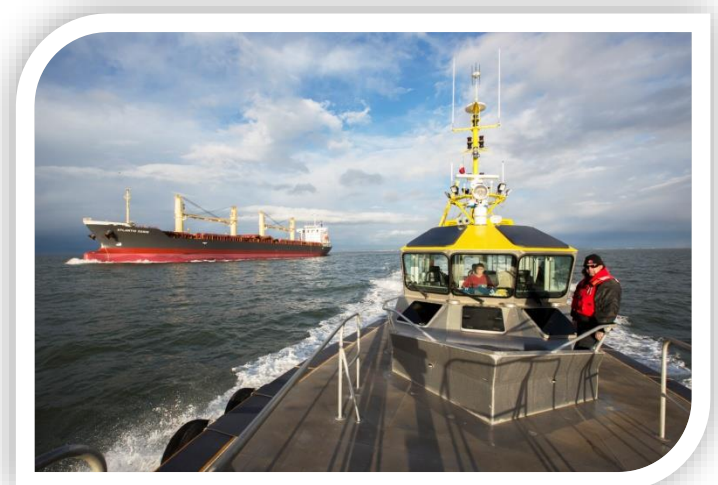
Le rôle de l'Administration consiste à faciliter le commerce international en fournissant un service de pilotage sûr et efficace sur la côte ouest du Canada.

## Énoncé de vision

Diriger un service de pilotage maritime de stature mondiale sur la côte ouest du Canada.

## Énoncé de mission

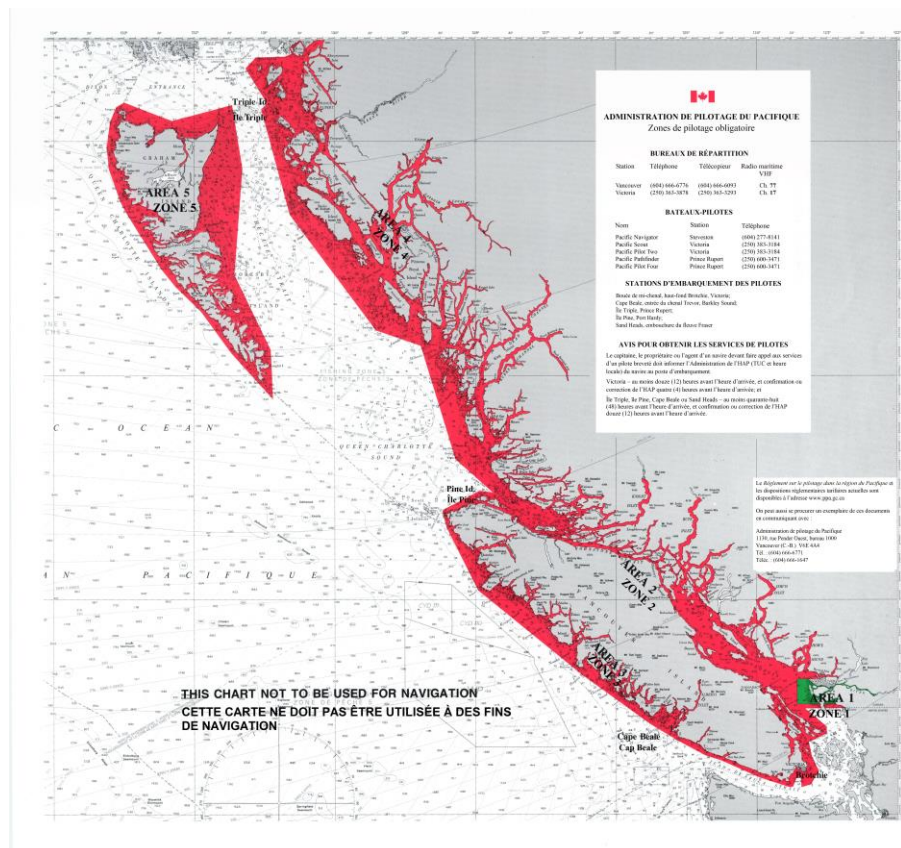
L'Administration est déterminée à fournir des services de pilotage sûrs, efficaces et rentables. Nous allons le faire en partenariat avec les pilotes, l'industrie du transport maritime et les collectivités que nous desservons, afin de protéger l'environnement, et de promouvoir les intérêts du Canada et de ses habitants.



## Activités et exploitation

L'Administration est une des quatre administrations de pilotage sous réglementation fédérale au Canada. Les trois autres (Atlantique, Laurentides et Grands Lacs) mènent leurs activités dans le centre et l'est du Canada.

L'Administration est chargée de fournir des services de pilotage maritime sûrs, fiables et efficaces dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique et sur le fleuve Fraser. Elle dessert tous les grands ports sur la côte, contrairement à d'autres entités qui peuvent ne desservir qu'un seul port et incluent Vancouver, le fleuve Fraser, Nanaimo, Deltaport, Victoria, Prince Rupert et Stewart.



Quand un navire a l'intention d'entrer dans une zone de pilotage obligatoire des eaux côtières de la Colombie-Britannique, il doit retenir les services d'un pilote pour une date et une heure précises, et à une station d'embarquement déterminée. Un pilote salarié ou contractuel de l'Administration se voit alors confier cette tâche. Les pilotes accèdent aux navires par un quai ou y sont amenés par bateau-pilote, et sont ramenés sur la terre ferme par bateau-pilote une fois que les navires pilotés ont quitté la zone de pilotage obligatoire.

Le siège social de l'Administration est situé à Vancouver (Colombie-Britannique). Les affectations sont attribuées aux pilotes par le bureau de répartition central de Vancouver et le centre de coordination du trafic de Victoria.

Pour assurer le transport des pilotes entre la terre ferme et les navires, l'Administration dispose de bateaux-pilotes dont les équipages sont des employés de l'Administration, basés à trois stations d'embarquement permanentes situées à Victoria, à Prince Rupert et à Steveston. L'Administration fait aussi appel aux services contractuels de tierces parties dans des endroits plus petits et moins actifs à l'île Pine (pointe nord de l'île de Vancouver) et l'île Snake, pour la région de Nanaimo.

*Veillez consulter le rapport annuel de 2022 de l'Administration pour obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme.*

<https://www.ppa-app.gc.ca/fr/rapports-annuels>

## **2. Cadre d'exploitation**

### **Environnement interne**

Afin d'atteindre les objectifs que l'Administration s'est donnés et de remplir son mandat, voici une brève liste des principaux facteurs internes qui influencent son exploitation, ainsi que certains points forts dont elle se sert pour assurer sa réussite :

- **Aperçu des ressources humaines**

Le tableau qui suit résume les effectifs actuels de l'Administration basés sur les employés à temps plein et à temps partiel.

<b>Fonction</b>	<b>Équivalents temps plein</b>
Dirigeants	4
Gestionnaires	7
Pilotes salariés du fleuve Fraser	9
Administration et comptabilité	6
Répartition	14
Bateaux-pilotes	29
<b>Total</b>	<b>69</b>

L'Administration anticipe quelques changements parmi ses effectifs, deux nouveaux postes de gestionnaires, à savoir gestionnaire de la qualité et de la sécurité et directeur des opérations, étant prévus en 2024.

L'Administration, qui a négocié avec succès en 2023 une série de conventions collectives sans interruption de service, en a en ce moment qui couvrent tous les groupes d'employés ci-dessus, à l'exception de la haute direction et des gestionnaires. Ces conventions collectives sont résumées ci-dessous :

- la Guilde de la marine marchande du Canada, qui représente tous les pilotes salariés; la convention arrive à échéance le 31 janvier 2027;
- la Guilde de la marine marchande du Canada, qui représente tous les capitaines et mécaniciens de bateaux-pilotes; la convention arrive à échéance le 31 mars 2028;

- la section locale 520 de l'International Longshore & Warehouse Union, qui représente tous les matelots de pont, les répartiteurs et le personnel administratif; la convention arrive à échéance le 31 mars 2027.

L'Administration a aussi un contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (« BCCP ») pour le pilotage en eaux côtières. À l'heure actuelle, un effectif d'environ 125 pilotes contractuels fournit des services de pilotage côtier à l'Administration. L'entente actuelle avec la BCCP expire le 31 décembre 2025.

- **Transport des pilotes pour les projets énergétiques**

Les volumes de transport maritime sur la côte ouest du Canada devraient croître au cours des cinq prochaines années avec l'ajout de deux importants projets, à savoir le projet d'expansion du pipeline Trans Mountain (TM) et le projet LNG Canada (LNG), qui devraient tous deux débiter en 2024. Les deux projets exigent que deux pilotes soient présents dans la timonerie dans un certain nombre de zones le long de la trajectoire. Selon la durée du transit et le besoin de changer de pilote en cours de route, chaque transit nécessitera jusqu'à quatre pilotes. Le processus d'examen technique des systèmes et des sites de transbordement des terminaux maritimes s'inscrivant dans le cadre du projet d'expansion Trans Mountain (TERMPOL) a recommandé que l'Administration ait deux pilotes qui gardent la conduite de chaque navire et des remorqueurs qui y sont attachés jusqu'à ce que le navire ait dépassé les rochers Race et le carrefour giratoire (situé à la pointe sud du détroit Juan de Fuca au large de Sooke). Cela signifie un échange de pilotes au large de Sand Heads dans la mer des Salish et le débarquement des pilotes dans les environs de Sooke plutôt qu'à l'actuelle station des pilotes au large de Victoria (C.-B.) pour atténuer les préoccupations liées à la sécurité des résidents en raison de l'augmentation du nombre de pétroliers près du rivage. L'APP a donné son accord à ce changement, l'entente prévoyant qu'elle utiliserait un hélicoptère principalement parce que le temps supplémentaire que les pilotes passent à bord du navire et du bateau-pilote réduirait significativement l'utilisation efficace des pilotes. Partout dans le monde, la pratique consistant à changer de pilotes à bord de pétroliers en haute mer, loin des communautés, avec le soutien d'un hélicoptère (si les conditions météorologiques le permettent) est courante et à la fois sécuritaire et efficace. Les hélicoptères permettent un échange de pilotes sécuritaire, efficace et rapide à bord de ces navires chargés de produits pétroliers. L'Administration est actuellement aux stades initiaux de la négociation de contrats avec un fournisseur pour les services d'hélicoptère nécessaires.

- **Recrutement et formation des pilotes**

La disponibilité de nouveaux apprentis-pilotes pose un défi étant donné le petit bassin de candidats éventuels, la concurrence d'autres organisations offrant des services maritimes. Du fait de l'impact des nouveaux projets, l'Administration pourrait donc ne pas avoir assez de pilotes pour répondre à cette demande sans sacrifier à la sécurité. Il faut aussi à un pilote côtier six ans pour atteindre un niveau de compétence lui permettant de piloter sans restriction la classe de navires à laquelle il est affecté, et ces pilotes qui ne font l'objet d'aucune restriction



seront nécessaires pour les projets de TM et LNG. Afin d'atténuer le risque, l'Administration a un programme de familiarisation pour d'éventuels apprentis candidats et elle est en train d'accroître la capacité des simulateurs pour la formation des pilotes. L'Administration a aussi financé récemment des bourses d'un programme maritime afin de soutenir les nouveaux venus dans le domaine.

- **Équipe d'exploitation robuste**

L'Administration est composée d'une équipe de direction hautement efficace qui possède une très bonne compréhension du fonctionnement des activités. L'Administration a effectué avec succès le changement de premier dirigeant. La capitaine Julie Gascon, qui est entrée en fonction en octobre 2022, est capitaine au long cours et a une connaissance approfondie du secteur maritime, notamment la réglementation gouvernementale du secteur. L'Administration concentre aussi ses efforts sur la rétention et la promotion en interne des gestionnaires de talent clés.

- **Systèmes et technologie**

L'Administration s'est engagée à investir dans la technologie pour assurer la sécurité et l'efficacité de ses opérations, notamment grâce à ce qui suit :

- Simulateur interne : L'Administration a investi dans un simulateur interne avancé, en partenariat avec la BCCP, qui est abondamment utilisé pour :
  1. La formation des pilotes
  2. La validation de principe des nouveaux projets
  3. L'évaluation des risques pour la navigation

L'Administration, en partenariat avec la BCCP, a agrandi le simulateur en 2022 en lui ajoutant deux passerelles. Ces fonctionnalités accrues ont facilité la formation interne des pilotes pour le nouveau terminal de transport maritime rattaché au pipeline de TM.

- Unités de pilotage portables (UPP) : L'Administration continue d'investir dans des UPP, qui sont des appareils de navigation hautement précis destinés à aider les pilotes à prendre des décisions en temps opportun du point de vue de la sécurité de la navigation. Ces UPP sont complètement indépendantes du système de navigation du navire et sont devenues un outil de pilotage standard. Les UPP existantes ont atteint la fin de leur vie utile. Une demande de propositions a été publiée sur le site Web des appels d'offres du gouvernement en juin 2023 et l'Administration prévoit remplacer les UPP en 2024 et 2025.
- Système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (« SAPCG ») : L'Administration a mis en place la phase 1 d'un nouveau système au premier trimestre de 2023 et s'est occupée des problèmes de transition. Le nouveau système fournit de précieuses données et une nouvelle plateforme pour répondre à d'éventuelles exigences, comme l'intégration d'autres systèmes tiers dans la chaîne d'approvisionnement.

L'Administration planifie la phase 2 qui ajoutera de nouvelles fonctionnalités au système et inclura des éléments comme un module détaillé pour le calcul du temps passé en mer et la formation des pilotes (c'est actuellement fait sur papier) à soumettre à Transports Canada; un module pour les demandeurs de dispense de pilotage et la capacité pour Transports Canada d'utiliser les renseignements sur les dispenses et l'intégration aux systèmes portuaires comme le programme de gestion active de la circulation des navires de l'Administration portuaire de Vancouver Fraser.

L'Administration est une organisation mûre avec des politiques et des procédures bien développées pour composer avec les défis récurrents et nouveaux. Elle a aussi la conformité et la certification ISO et ISM.

### **Environnement externe**

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration mène ses activités comme un monopole réglementé. À défaut de concurrence directe, il y a néanmoins une concurrence indirecte, car les expéditeurs ont des options au sud de la frontière. Par conséquent, l'Administration compare régulièrement ses coûts avec ceux des ports de la côte ouest des États-Unis.

Les ports de la côte Ouest importent et exportent surtout des produits avec l'Asie. Le port de Vancouver est le plus important au Canada en termes de tonnage qui y est acheminé et il a une diversité de produits qui en partent, de sorte que même en cas de ralentissement dans une région, il y a habituellement certains produits qui continuent à donner de bons résultats.

Voici une brève liste des principaux enjeux externes auxquels l'Administration est actuellement confrontée :

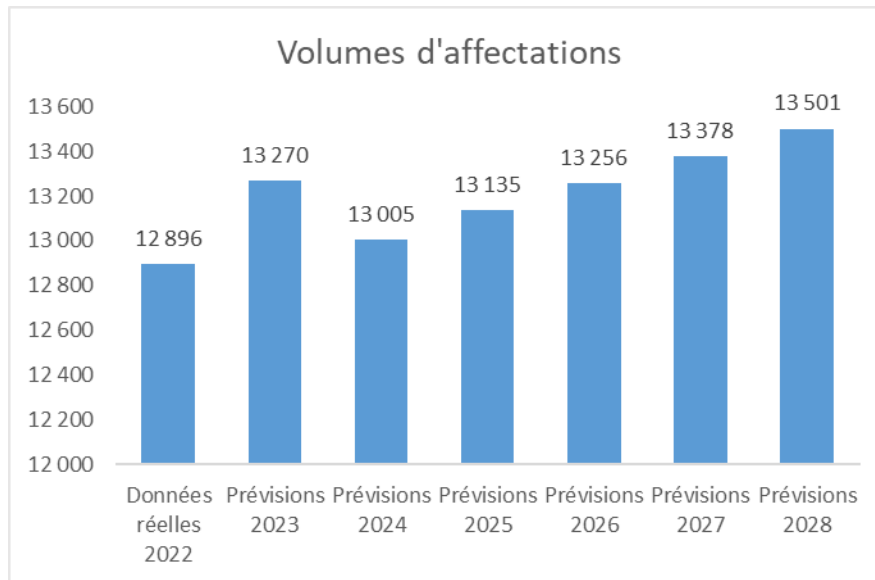
- **Incertitude économique mondiale**

Les efforts initiaux pour lutter contre l'inflation croissante en augmentant les taux d'intérêt ont eu des effets modérés et l'inflation de base se maintient encore au-dessus des cibles de la plupart des banques centrales dans le monde. D'autres hausses de taux d'intérêt sont attendues et un resserrement des politiques fiscales du gouvernement est à prévoir pour ramener l'inflation dans la fourchette ciblée. Ces mesures visent à estomper l'enthousiasme des consommateurs et elles vont se répercuter sur l'activité commerciale et le commerce. La gravité et la durée d'un ralentissement économique demeurent incertaines.

- **Tendance du trafic**

Bien que les volumes de trafic de l'Administration aient augmenté en 2023 en raison surtout d'une très bonne récolte de céréales en 2022, les perspectives pour 2024 sont moins optimistes en raison de l'incertitude économique générale et d'une récolte de céréales plus faible en 2023 imputable à la sécheresse qui sévit dans certaines régions. Les affectations devraient diminuer de 2 % en 2024

par rapport à 2023. La croissance après 2024 devrait provenir des projets énergétiques de TM et LNG.



- **Impacts des barrières commerciales ou de la perturbation du commerce**  
L'imposition de barrières et de tarifs commerciaux internationaux sur les importations et les exportations (surtout avec la Chine et les États-Unis), les conflits de travail et les inefficacités dans la chaîne d'approvisionnement dans l'ouest du Canada pourraient avoir de sérieuses répercussions sur les volumes de marchandises transportées dans l'ouest du Canada, car les usagers et les entreprises s'adaptent à la nouvelle réalité des marchés.
- **Activisme contre le transport maritime et les combustibles fossiles**  
L'activisme contre le transport maritime et les combustibles fossiles peut affecter la sécurité de nos activités et nos hypothèses quant au trafic. Nous avons connu des situations où des activistes opposés à l'énergie ont essayé d'empêcher la circulation de navires transportant des sources d'énergie qui étaient en transit. Cela introduit dans nos pratiques d'affaires de nouveaux risques en matière de sécurité.
- **Augmentation de la taille des navires et report de l'accroissement des infrastructures qui les soutiennent**  
La taille des navires continue d'augmenter sur la côte ouest du Canada. Nous avons remarqué que les investissements dans l'agrandissement des terminaux et les infrastructures connexes ne suivent pas la croissance de la taille des navires. Cela a pour résultat d'accroître les risques d'incidents. L'Administration atténue ces risques grâce à la formation des pilotes et à l'utilisation d'une technologie de soutien et de remorqueurs additionnels pour éviter les incidents.

- **Augmentation des parcs, des aires marines protégées et des aires protégées autochtones**

L'Administration continue de s'impliquer dans le programme ECHO (Enhancing Cetacean Habitat and Observation/Amélioration et observation des habitats des cétacés) dirigé par l'Administration portuaire de Vancouver Fraser depuis sa création en 2014. Le programme a instauré un ralentissement volontaire des navires dans le détroit de Haro et le passage Boundary pendant les mois où les épaulards résidents du sud se nourrissent. Les coûts de pilotage supplémentaires occasionnés par le ralentissement aux armateurs ont été remboursés grâce à un financement accordé par Transports Canada, qui va se poursuivre tout au long de la saison 2023.

La baie Kitasu sur la côte centrale de la C.-B. a été déclarée dernièrement aire marine protégée en vertu de la loi autochtone, et de la juridiction et de l'autorité de la Première Nation Kitasoo/Xai'xais. Des gardiens nommés par Parcs Canada patrouillent cette nouvelle aire. L'Administration doit être au courant des restrictions qui se répercutent sur la navigation de navires dans de telles zones.

## **Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement**

Veillez vous référer à l'annexe 9 pour voir une discussion plus détaillée sur l'harmonisation de l'Administration avec les priorités et l'orientation du gouvernement.

- **Directives en vertu de l'article 89 de la Loi sur la gestion des finances publiques**

L'Administration est entièrement conforme à la directive émise en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour ce qui est des dépenses de voyage, d'accueil et de conférences.

- **Modernisation de la Loi sur le pilotage**

L'application de la *Loi sur le pilotage* amendée vise à soutenir à l'avenir la prestation de services de pilotage maritime sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement. À ce jour, les décrets en conseil n<sup>os</sup> 1 (définitions, objet et principes, entre autres), 2 (infractions et peines, entre autres) et 3 (redevances) ont été mis en application, et le décret en conseil n<sup>o</sup> 4 (règlements) a été émis. Le décret en conseil n<sup>o</sup> 4, qui était l'ultime volet du renouvellement, prévoit le transfert des pouvoirs de l'Administration au ministre des Transports. Le Règlement général sur le pilotage, qui englobe désormais le Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique, a reçu l'approbation du gouverneur en conseil en juin 2022. Nous continuons de travailler avec Transports Canada pour mettre en œuvre les changements au règlement.

- **Examen spécial du vérificateur général**

L'Administration fait actuellement l'objet d'un examen spécial programmé sur une base régulière. Les résultats devraient être publiés en 2024. Le dernier examen spécial a été mené en 2016 et n'a pas trouvé de lacunes significatives. Les secteurs à améliorer l'ont été. Le lien menant au rapport intégral sur l'examen spécial de 2016 se trouve ici : <https://www.ppa-app.gc.ca/fr/autres-rapports>.

## **Examens et audits**

Les examens et audits suivants ont été menés récemment :

- La certification ISO 9001 et ISM a été accordée en décembre 2022. Il s'agissait de la septième année consécutive sans que des lacunes majeures ne soient relevées.
- L'Administration continue d'atténuer le risque de perturbation découlant d'un incident de cybersécurité, et elle a renforcé ses politiques et procédures à la suite d'un audit de cybersécurité mené en 2021 et d'un exercice de simulation en 2022.
- Un examen du registre des risques d'entreprise de l'Administration a été mené en 2023 par un consultant externe qui se spécialise dans la gestion des risques.

### **3. Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus**

En 2019, l'Administration s'est fixé une série d'objectifs stratégiques à accomplir en cinq ans, soit de 2019 à 2023. Les objectifs étaient les suivants :

- Fournir un pilotage maritime sécuritaire, fiable et efficace
- Assurer une autonomie financière
- Promouvoir la durabilité organisationnelle et environnementale
- Faire preuve de leadership
- Gérer le risque
- Se concentrer sur l'avenir

Comme le plan quinquennal précédent se terminait en 2023, l'Administration a amorcé un processus pour établir une nouvelle série d'objectifs stratégiques pour la période 2024-2029. Après plusieurs mois de discussion et de consultation avec des intervenants internes et externes, la haute direction de l'Administration a élaboré une nouvelle série d'objectifs stratégiques qui ont été approuvés par le Conseil, à savoir :

- Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et des partenaires clés en vue d'élaborer un **système de pilotage national** qui s'aligne sur les objectifs de Transports Canada, comme énoncés dans la *Loi sur le pilotage*, pour le programme de pilotage pancanadien, tout en respectant les modèles et l'expertise régionaux.
- Établir une vision future du **pilotage de prochaine génération** qui tire parti des technologies pour l'Administration de pilotage et la communauté des pilotes en tenant compte de l'apport des intervenants clés.
- Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain comme **main-d'œuvre de demain** pour l'Administration et le pilotage sur la côte ouest du Canada.
- S'engager à **améliorer continuellement** et à perfectionner les services que l'Administration procure à ses clients, tous en demeurant financièrement responsable et durable.

Comme ce plan d'entreprise coïncide avec la fin d'un plan stratégique et le début d'un autre, nous avons identifié ci-dessous les activités essentielles et les résultats attendus du plan stratégique 2024-2029, suivis des résultats récents et attendus des objectifs de la dernière année du plan stratégique 2019-2023.

Les activités essentielles planifiées et les résultats attendus du plan stratégique récemment préparé par l'Administration pour 2024-2029 sont les suivants :

Objectif stratégique	Activités planifiées	Résultats attendus
<p>Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et des partenaires clés en vue d'élaborer un <b>système de pilotage national</b> qui s'aligne sur les objectifs de Transports Canada, comme énoncés dans la <i>Loi sur le pilotage</i>, pour le programme de pilotage pancanadien, tout en respectant les modèles et l'expertise régionaux.</p> <p>Risques atténués : - L'APP ne sera pas en mesure d'exprimer suffisamment son point de vue et d'exercer une influence avant l'examen de la Loi sur le pilotage en 2029, ou l'incapacité de mettre en œuvre et de se conformer aux modifications réglementaires qui en résulteraient.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir des réunions régulières avec les présidents et les premiers dirigeants des quatre administrations de pilotage, et être un membre actif du Comité consultatif de pilotage national.</li> <li>• Collaborer avec Transports Canada pour examiner les zones de pilotage obligatoire afin de soutenir les nouveaux projets Trans Mountain et LNG Canada.</li> <li>• Collaborer avec l'Association des pilotes maritimes du Canada pour renforcer les relations avec les administrations de pilotage.</li> <li>• Mettre en place une « culture juste » reliée au signalement des quasi-collisions, des accidents et des incidents.</li> <li>• Embaucher un gestionnaire de la qualité, de la santé, de la sécurité, de l'environnement et des affaires réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisation des services de pilotage dans l'ensemble des administrations de pilotage</li> <li>• Zones de pilotage obligatoire qui favorisent le transit sécuritaire et efficace des navires sur la côte Ouest</li> <li>• Partenariat plus robuste entre la communauté des pilotes et les administrations de pilotage pour soutenir un système de pilotage national de classe mondiale</li> <li>• Renseignements disponibles sur les quasi-collisions, les accidents et les incidents pour ajuster les procédures et améliorer la sécurité</li> <li>• Mise en œuvre et adoption réussie des nouveaux règlements sur les systèmes de gestion de la qualité et de la sécurité</li> </ul>
<p>Établir une vision future du <b>pilotage de prochaine génération</b> qui tire parti des technologies pour l'Administration de pilotage et la communauté des pilotes en tenant compte de l'apport des intervenants clés. (p. ex., Transports Canada, administrations de pilotage, pilotes, Premières Nations, autres ministères, industrie, partenaires et communautés côtières).</p> <p>Risques atténués: - L'incapacité des actifs informatiques et de télécommunications à être exacts, complets et accessibles de manière fiable aux parties autorisées lorsque l'entreprise en a besoin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'impliquer auprès de partenaires clés pour promouvoir des initiatives portuaires intelligentes (p. ex. programme de gestion active de la circulation des navires)</li> <li>• Collaborer étroitement avec Transports Canada sur les petits bâtiments de surface autonomes (PBSA)</li> <li>• Mettre à profit la coentreprise de simulateurs, le centre PSTAR, afin de soutenir d'importants projets maritimes sur la côte Ouest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des systèmes de l'Administration avec ceux des ports pour améliorer l'efficacité</li> <li>• Préparation de la position de l'Administration sur les PBSA et de la feuille de route pour l'avenir</li> <li>• Élaboration d'un modèle de gestion pour le simulateur qui assure un minimum d'autonomie financière à la coentreprise</li> </ul>

Objectif stratégique	Activités planifiées	Résultats attendus
<p>Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain comme <b>main-d'œuvre de demain</b> pour l'Administration et le pilotage sur la côte ouest du Canada.</p> <p>Risques atténués:  - Incapacité de trouver et de former assez de candidats pilotes qualifiés  - La BCCP ne répond pas aux exigences de son entente de service</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser et documenter les principales pratiques en matière de capital humain pertinentes au pilotage maritime</li> <li>• Identifier des approches nouvelles et différentes pour surmonter les obstacles systémiques à l'embauche et la vérification des connaissances, des compétences et des capacités (p. ex. embauche de femmes, d'Autochtones)</li> <li>• Faire l'inventaire de processus, technologies et pratiques nouveaux et émergents liés au capital humain pertinents au pilotage maritime et à l'Administration</li> <li>• Recruter des étudiants de différentes disciplines pour accomplir une session avec l'Administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les principales pratiques et la création d'initiatives potentielles à être élaborées et mises en œuvre</li> <li>• Améliorer la capacité de l'Administration à atteindre ses objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion</li> <li>• Établir la liste prioritaire des nouveaux processus, technologies et pratiques à mettre en œuvre</li> <li>• Soutenir d'une manière rentable les gestionnaires qui ont des projets importants et préparer des talents futurs pour l'Administration</li> </ul>
<p><b>Excellence des opérations et du service</b> – S'engager à améliorer continuellement et à perfectionner les services que l'Administration procure à ses clients, tous en demeurant financièrement responsables et durables, en tenant compte des pilotes, des Premières Nations, des autres ministères, de l'industrie, des partenaires et des communautés côtières.</p> <p>Risques atténués :  - Impossibilité de couvrir les obligations et les frais supplémentaires convenus en raison d'une baisse des volumes d'affectations  - Réponse inadéquate à un désastre ou une urgence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner les Normes de prudence sur les dispenses de pilotage de l'Administration afin de donner suite aux recommandations du SCT sur un accident impliquant le remorqueur Ingenika</li> <li>• Mener la phase 2 de l'étude sur les transports afin d'optimiser le transport des pilotes pour se rendre à leurs affectations et en revenir</li> <li>• Mise en œuvre du programme d'hélicoptères dans le Sud (Trans Mountain) et dans le Nord (LNG Canada)</li> <li>• Achever la phase 2 du système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (SAPCG) récemment mis en œuvre, incluant la numérisation des données des pilotes</li> <li>• Enquêter sur les coûts et les avantages de la mise en œuvre d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour des procédures de dispense pour donner suite aux recommandations du SCT</li> <li>• Réduction des coûts de transport, du temps de voyage des pilotes et/ou de la fatigue des pilotes</li> <li>• Opérations sécuritaires et financièrement durables pour transporter les pilotes en hélicoptère jusqu'aux et depuis les pétroliers qui quittent les terminaux de Trans Mountain et LNG Canada</li> <li>• Suivi de la formation des pilotes et de leurs connaissances à jour sur le nouveau module faisant partie du SAPCG</li> <li>• Recommandation d'un nouveau SIRH, intégré au système de paie existant</li> </ul>



Les résultats récents et attendus des objectifs de la dernière année du plan stratégique 2019-2023 sont les suivants :

### **Objectif no 1 : Fournir un pilotage maritime sécuritaire fiable et efficace**

Fournir des services de pilotage maritime et connexes sécuritaires, fiables et efficaces dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique, y compris le fleuve Fraser, en adoptant une culture d'amélioration continue.

#### a) **Sécurité**

##### **Atténuation des risques**

- Incapacité à assurer la sécurité et le bien-être des pilotes lors des affectations (y compris pendant les trajets pour se rendre au travail et en revenir)

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre à niveau les bases de données visuelles, des courants de marée et bathymétriques du centre PSTAR en partenariat avec la BCCP et les conseils du Comité de formation et d'examen des pilotes (continu)</b>	Niveau de réalisme accru pour les simulations	Achèvement des bases de données des simulateurs ci-dessous : - Port Alberni (2023) - Gold River (2024)  Maintien d'une base de données visuelle sur les zones spécifiques à une norme minimale de LOD-2 et développement de modèles de courants de marée dynamiques pour les zones spécifiques	Simulateurs utilisés pour la formation des pilotes pour le nouveau terminal Westridge dont Trans Mountain fera usage.

#### b) **Fiabilité**

##### **Atténuation des risques**

- Le trajet d'un navire est retardé ou prolongé au-delà du seuil d'IRC, ce qui entraîne des mesures de la part de l'APP ou des pilotes

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre à niveau le système d'affectation et de comptabilité existant, et introduire des cartes électroniques (continu)</b>	Achèvement du nouveau système d'affectation et de comptabilité incluant les cartes électroniques d'ici le premier trimestre de 2023	Lancement du nouveau système qui remplit entièrement les exigences en termes de portée, notamment l'utilisation des cartes électroniques	Le nouveau système est devenu fonctionnel le 1 <sup>er</sup> février 2023. L'utilisation de cartes-source électroniques a considérablement réduit l'intervalle entre l'affectation du pilote et l'envoi de la facture au client.

### c) Efficacité

#### Atténuation des risques

- Une objection aux droits de service de l'APP est soumise à l'Office des transports du Canada (OTC) parce que les pilotes ne sont pas utilisés efficacement

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre en œuvre une opération d'hélicoptère dans le sud et le nord pour les besoins de TM et LNG Canada (continu)</b>	Un programme d'hélicoptère entièrement opérationnel et durable pour soutenir les projets de TM et de LNG Canada	Mise en place du programme qui donne une utilisation globalement plus efficace des pilotes – s'il est mis en œuvre : a) augmentation de 10 % de l'efficacité des pilotes dans la zone desservie b) coûts acceptables pour l'industrie tels que mesurés par l'absence d'objections	La demande de propositions est terminée et le promoteur principal a été déterminé. Les discussions sur un plan de mise en œuvre et les modalités du contrat ont commencé. Les conditions de l'entente de services ont été négociées avec TM.
<b>Faire un examen complet du réseau de transport des pilotes sur toute la côte, incluant les bateaux-pilotes, les taxis et les avions (continu)</b>	Recommandations émanant de l'analyse devant être mises en place pendant la durée de ce plan – se traduisant par la productivité maximale des ressources de l'Administration	Réduction du temps et des coûts de voyage des pilotes par affectation – 5 % d'ici 2025	À la suite d'un rapport indépendant préparé par un consultant en transport au début de 2023, une entente d'affrètements aériens plus efficaces a été négociée et mise en place pour transporter les pilotes pendant la saison des croisières.

### Objectif no 2 : Assurer une autonomie financière

Fournir les services dans un cadre à vocation commerciale, en maintenant une autonomie financière, grâce à une gestion des coûts et des droits justes et raisonnables.

#### a) Gestion des coûts

##### Atténuation des risques

- Une objection aux droits de service de l'APP est maintenue par l'Office des transports du Canada (OTC)

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre en œuvre un nouveau système de comptes fournisseurs pour automatiser le flux d'approbation des dépenses et éliminer les processus manuels (NOUVEAU)</b>	Améliorer la qualité et l'efficacité de l'approbation des dépenses à l'intérieur du processus d'approvisionnement-paiement (P2P). Éliminer le système papier pour la tenue des dossiers	Mise en œuvre d'un nouveau système qui remplit entièrement les exigences fonctionnelles	Le projet débutera au quatrième trimestre de 2023.

### **Objectif no 3 : Promouvoir la viabilité organisationnelle et environnementale**

Mettre en place des pratiques durables au sein de l'Administration en insistant sur l'assurance de la qualité, et contribuer aux politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral qui s'appliquent à l'industrie maritime sur la côte Pacifique du Canada.

#### **a) Promotion de la viabilité organisationnelle et environnementale**

##### **Atténuation des risques**

- La sélection d'une nouvelle première dirigeante et la transition correspondante crée de l'incertitude et perturbe les opérations.
- Les lacunes anticipées au niveau des ressources humaines dans le secteur maritime, ou d'autres obstacles à l'entrée, font qu'il sera difficile de trouver assez de pilotes candidats qualifiés dans les années à venir.
- Incapacité à assurer la sécurité et le bien-être des équipages des bateaux-pilotes tout en travaillant pour l'Administration.
- Incapacité à se préparer adéquatement pour les impacts prévus des changements climatiques.

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures de la performance</b>	<b>Résultats récents</b>
<b>Mettre sur pied un comité d'équité salariale (continu)</b>	Les pratiques de rémunération à l'APP fournissent aux femmes et aux hommes un salaire égal pour un travail de valeur égale	Classes d'emploi identifiées ensemble avec la valeur du travail et la rémunération connexe. Des ajustements ont été faits pour qu'il n'y ait pas de parti pris lié au genre au niveau de la rémunération	Embauche d'un consultant pour aider à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'équité salariale.
<b>Soutenir la santé et la sécurité physiques et psychologiques (continu)</b>	Développement de lieux de travail sains et résilients	Politiques mises à jour sur le harcèlement et la conciliation travail-vie personnelle	Approbation d'une nouvelle politique sur la prévention du harcèlement et de la violence. Publication de procédures de prévention du harcèlement et de la violence pour simplifier le processus de plainte destiné aux employés.
<b>Promouvoir la lutte contre le racisme, la diversité et l'équité dans les opérations de pilotage et des bateaux-pilotes (continu)</b>	D'avantage de diversité et d'inclusion parmi les équipages et les pilotes des bateaux-pilotes	Créer un programme de bourses axé sur la diversité des étudiants, notamment les femmes et les membres des collectivités autochtones pour les aider à faire des études en marine et, à terme, à travailler comme membres d'équipage des bateaux-pilotes ou comme pilotes	Création et financement par l'Administration de six bourses au BC Institute of Technology

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mener un audit de base de l'empreinte carbone actuelle de l'Administration (continu)</b>	Données sur les émissions de GES recueillies pour soutenir les divulgations financières liées au climat	Audit de base achevé et établissement d'un processus pour surveiller et mesurer les émissions de GES. Cibles de réduction des émissions fixées.	Les activités vont commencer au quatrième trimestre de 2023

## b) Assurance de la qualité

### Atténuation des risques

- La confidentialité de l'information est compromise par des faiblesses technologiques et/ou des cybermenaces

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Développer et mettre en place des procédures pour s'attaquer aux problèmes liés à la cybersécurité et au respect de la vie privée (continu)</b>	Documentation et mise en œuvre de procédures pour s'attaquer aux risques liés à la cybersécurité et au respect de la vie privée	Préparation d'un document sur les procédures de gestion de crise et d'une politique sur le respect de la vie privée  Examen des cyberrisques tiers que pose un fournisseur clé d'applications commerciales avec lequel traite l'Administration  Deuxième exercice sur table en 2024	Nouvelle politique de confidentialité approuvée par le Conseil  Formation continue du personnel pour repérer d'éventuelles attaques d'hameçonnage

## Objectif no 4 : Faire preuve de leadership

Jouer un rôle de chef de file dans l'industrie maritime que nous desservons, en partageant l'information au niveau national, et en influençant et en mobilisant la communauté afin de faciliter la prise de décisions qui se traduisent par des améliorations à la sécurité de la navigation et à l'efficacité des opérations maritimes.

### a) Faire preuve de leadership

#### Atténuation des risques

- Un incident maritime impliquant un navire piloté ou faisant l'objet d'une dispense entraîne des répercussions négatives auprès du grand public et/ou sur les structures, les sources d'alimentation et le patrimoine culturel et spirituel des collectivités, qui nuisent à la réputation de l'APP.

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>S'engager activement auprès des collectivités des Premières Nations sur la côte ouest du Canada (continu)</b>	Faire en sorte que l'Administration remplisse l'exigence consistant à mobiliser les collectivités autochtones touchées par les opérations de pilotage	Rencontrer quatre collectivités chaque année	Rencontre de leaders de la communauté Kitasoo/Xai'xais à Klemtu.

## b) Facilitation de la prise de décisions

### Atténuation des risques

- Les activités de mise en œuvre associées à la *Loi sur le pilotage* ne fonctionnent pas dans la pratique

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Collaborer avec les responsables du programme de pilotage maritime de Transports Canada et les dirigeants des administrations de pilotage relativement à la prise en charge de l'application du Règlement (continu)</b>	Transfert transparent du Règlement à Transports Canada	Deux réunions par année	L'Administration a fourni des commentaires à Transports Canada sur la prochaine itération du Règlement sur le pilotage maritime relié à la délivrance de brevets et de certificats

## Objectif no 5 : Gérer les risques

S'assurer que les outils de gestion des risques sont utilisés pour toutes les décisions reliées à la sécurité tant pour l'organisation que ses opérations et que les technologies en évolution sont prises en considération.

## a) Gestion des risques opérationnels

### Atténuation des risques

- Un incident maritime impliquant un navire piloté ou faisant l'objet d'une dispense entraîne des répercussions négatives auprès du grand public et/ou sur les structures, les sources d'alimentation et le patrimoine culturel et spirituel des collectivités, qui nuisent à la réputation de l'APP.

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Préparer un manuel de procédures de sécurité et opérationnelles pour tous les ports qui ne sont pas situés dans une administration portuaire, et publier l'information sur le site web de l'APP (continu)</b>	Une fois que le manuel est prêt, la sécurité et l'efficacité du réseau côtier seront améliorées en faisant en sorte que le pilote et le capitaine aient tous les renseignements disponibles nécessaires	Préparation d'un manuel de sécurité et opérationnel pour tous les ports extérieurs d'ici 2024	Visites de plusieurs ports extérieurs menées en 2023 pour recueillir des données

## **Objectif no 6 : Mettre l'accent sur l'avenir**

À partir des signaux d'avertissement précoces, s'assurer que l'Administration est préparée, du point de vue financier et opérationnel, à composer efficacement avec les changements opérés dans l'industrie maritime, la transformation du paysage réglementaire et l'environnement complexe dans lequel nous menons nos activités.

### **a) Positionnement positif**

#### **Atténuation des risques**

- Un incident maritime impliquant un navire piloté ou exempt de pilotage a des répercussions négatives sur les structures, les sources d'alimentation et l'héritage spirituel du grand public et/ou des collectivités, qui fait du tort à la réputation de l'Administration.
- L'APP est incapable de couvrir les obligations auxquelles elle s'est engagée et les frais généraux en raison d'une baisse des volumes d'affectations.

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures de la performance</b>	<b>Résultats récents</b>
<b>Collaborer étroitement avec :</b> - La BCCP par le biais d'un partenariat stratégique - Le Comité consultatif national sur le pilotage « CCNP ») va s'occuper des préoccupations à propos de l'efficacité - le public « en général » et les collectivités autochtones afin de communiquer l'importance que l'Administration attache à la protection de l'environnement marin (continu)	Faire en sorte que l'Administration continue de pouvoir fournir des solutions sécuritaires, fiables et abordables à l'avenir  Promouvoir le pilotage comme programme essentiel pour le Canada auprès du groupe de dirigeants d'organismes fédéraux	- Réunions trimestrielles avec la BCCP - Participation à toutes les réunions du CCNP	La première dirigeante de l'APP a été élue comme membre du conseil d'administration du groupe de dirigeants d'organismes fédéraux
<b>Collaborer étroitement avec le Comité consultatif national sur le pilotage (CCNP) afin de s'occuper des préoccupations liées aux réserves financières</b>	Ensemble de principes communs pour déterminer le niveau approprié de réserves financières	Ensemble de principes acceptés pour les réserves financières	L'Administration a piloté l'élaboration et la présentation au CCNP des principes communs aux administrations de pilotage pour établir un niveau approprié de réserves financières

## Indicateurs clés de rendement

Le rendement de l'Administration est examiné régulièrement par le Conseil d'administration. Les indicateurs clés de performance sont intégrés dans le cadre de cet examen et les résultats pour l'année en cours (jusqu'en juin 2023) et pour l'année prochaine (2024) sont les suivants :

<b>Sécurité</b>		<b>2023 (données réelles)</b>	<b>2024 (but)</b>
1.	Incidents à bord de navires sous la conduite d'un pilote	0 (100 % sans incident)	99,9 % sans incident
2.	Incidents à bord de bateaux-pilotes	0 (100 % sans incident)	99,9 % sans incident
<b>Fiabilité</b>			
3.	Nombre de retards (heures) causés par les pilotes	0 (100 % sans retard)	99,9 % sans retard
4.	Nombre de retards (heures) causés par des erreurs de répartition	3 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
5.	Nombre de retards (heures) causés par les bateaux-pilotes	1 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
6.	Nombre total de retards (total des heures de retard)	4 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
<b>Rendement : Général</b>			
7.	Rapports de pollution à bord de bateaux-pilotes	0	0
8.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	7 jours	≤ 5 jours
9.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	5,8 jours	≤ 5 jours
<b>Rendement : Pilotes</b>			
10.	Plaintes concernant le niveau de service offert par les pilotes (nombre de plaintes / total des affectations)	0,1 %	0 %
11.	Rappels en pourcentage des affectations	1,7 %	≤ 2,5 %
12.	Affectations annualisées par pilote		
	a) Côte	111	> 101
	b) Fleuve Fraser	134	> 129
13.	Coût moyen annuel par affectation		
	a) Produits	8 922 \$	9 438 \$
	b) Charges	8 317 \$	9 620 \$
	c) Bénéfice (perte)	605 \$	(182) \$
14.	Utilisation annuelle des pilotes – retards au terminal (nombre d'heures de retard au terminal / nombre total d'heures de l'affectation)	1 %	≤ 5 %
15.	Utilisation annuelle des pilotes – annulations (nombre d'annulations / nombre d'affectations)	9 %	< 8 %
<b>Finances</b>			
16.	Maintien de réserves suffisantes (encaisse et placements)	14,7 M\$	18 M\$
17.	Comptes débiteurs - % des factures de moins de 30 jours civils	97 %	95 %
18.	Ratio du fonds de roulement – actifs à court terme/passifs à court terme	1,31	1,0

## 4. Aperçu financier

Conformément à son mandat, l'Administration vise à être financièrement autonome. Nous offrons nos services à l'intérieur d'un cadre commercial grâce à une combinaison de gestion des coûts et de droits qui sont justes et raisonnables.

L'année 2023 représente un point tournant et une reprise par rapport aux conséquences financières de la pandémie. Suite à l'excellente récolte de céréales en 2022, qui s'est traduite par des expéditions accrues pendant la première moitié de 2023, combinée à un supplément provisoire appliqué à nos droits de service, notre solde de trésorerie qui était quasiment à zéro pendant la pandémie est remonté légèrement au-dessus des niveaux pré-pandémiques. Nous nous attendons à dégager un surplus d'environ 7 millions de dollars pour 2023. Toutefois, les facteurs positifs sont de nature provisoire. Une récolte plus faible en 2023 devrait entraîner une diminution des expéditions de céréales par rapport à l'année précédente, et nous prévoyons éliminer le droit supplémentaire provisoire à la fin de 2023, car il a atteint son objectif de rétablir nos soldes de trésorerie.

Les perspectives pour 2024 sont incertaines, car les taux d'inflation continuent de dépasser la cible à long terme de la Banque du Canada et l'incidence des taux d'intérêt plus élevés doit encore se répercuter entièrement sur l'économie mondiale.

Les facteurs et hypothèses clés qui suivent se répercutent sur les projections financières pour la période de planification 2024-2028 :

- **Volumes d'affectations** – les volumes pour 2023 sont en hausse par rapport à 2022 en raison surtout de l'excellente récolte et des expéditions de céréales qui en ont résulté. Nous avons supposé qu'une récolte aussi bonne ne risque guère de se répéter et étant donné la récession découlant des taux d'intérêt accrus, nous nous attendons à une diminution de 2 % des affectations en 2024 par rapport à 2023. Par la suite nous avons supposé une certaine reprise en 2025, notamment une augmentation nominale du trafic de pétroliers grâce au projet TM, qui devrait démarrer d'une manière limitée à compter de 2024.
- **Inflation** – l'inflation est une variable importante dans nos prévisions, car la plupart des coûts de l'Administration sont régis par des contrats ou des conventions collectives qui incluent des augmentations liées aux changements à l'indice des prix à la consommation pour Vancouver. Nous avons supposé que le taux d'inflation annuel terminerait l'année 2023 à 4,0 %, ce qui sera la base pour les hausses établies dans certains contrats et conventions collectives en 2024, après quoi il baissera à 3,0 % d'ici la fin de 2024.
- **Changements aux droits de service** – afin de maintenir une durabilité financière, nous avons supposé que nous serions capables d'augmenter nos droits de service selon les augmentations de nos charges d'exploitation. Comme nous l'avons fait remarquer, la plupart de nos coûts vont augmenter directement en fonction des changements de l'inflation et toute hausse inflationniste des coûts a été reflétée dans les augmentations des droits de service.



- **Contrats d'hélicoptères** – nous avons trouvé un promoteur principal à l'issue d'un processus de demande de propositions pour fournir à l'Administration un service d'hélicoptère visant à assurer le transport des pilotes devant se rendre sur des navires. Il s'agit essentiellement des pétroliers desservant les terminaux de Trans Mountain et de LNG. Le terminal agrandi de Trans Mountain doit entrer en service au début de 2024 et nous avons supposé que la mise en train aurait lieu en avril 2024 dans nos projections financières. LNG devrait démarrer ses opérations fin 2024 et nous avons présumé une date d'entrée en service en septembre 2024. Des discussions entourant le contrat sont en cours avec le promoteur principal de service d'hélicoptère. Le plan suppose que le coût projeté de ce service pour les deux terminaux sera entièrement recouvert auprès des pétroliers qui utilisent les terminaux en question, y compris les coûts de mise en train qui seront amortis au cours des trois premières années.

Le tableau ci-dessous résume le surplus/déficit prévu pour 2024-2028 :

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Projections				
Pour l'exercice clos le 31 décembre	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total des produits	105 732	119 906	122 743	133 736	138 627	143 085	146 811
Total des charges	104 702	113 144	125 098	133 844	138 174	142 298	145 545
<b>Bénéfice (perte) global(e)</b>	<b>1 030</b>	<b>6 762</b>	<b>(2 355)</b>	<b>(108)</b>	<b>453</b>	<b>787</b>	<b>1 266</b>

Le déficit projeté en 2024 reflète l'absence du supplément provisoire et les coûts de mise en train pour les deux programmes d'hélicoptères dans le Sud et le Nord, qui seront recouverts au cours des trois premières années. De légers surplus sont prévus par la suite, car les volumes d'affectations vont revenir à leurs niveaux historiques.

Le budget des immobilisations de l'Administration pour 2024 inclut les principaux éléments suivants :

- **Location d'hélicoptères** – les contrats de services d'hélicoptère devraient être traités comme des baux à des fins de comptabilité en vertu de la norme internationale d'information financière (IFRS) 16 et, par conséquent, des actifs au titre du « droit d'utilisation » seraient créés. Cela a été estimé à 23 millions de dollars en 2024 pour le service visant à soutenir Trans Mountain, basé sur un engagement annuel minimal d'environ 3 millions de dollars la première année d'exploitation (12 heures par jour) et environ 4 millions de dollars pour les années restantes (24 heures par jour) d'une durée prévue de sept ans. Un montant similaire est projeté plus tard en 2024 pour un service destiné à appuyer le terminal de LNG.
- **Remplacement des unités de pilotage portables** – le remplacement graduel des unités de pilotage portables utilisées par les pilotes, qui a débuté en 2023, devrait continuer jusqu'en 2026 pour un coût total d'environ 4 millions de dollars.
- **Remise à neuf des moteurs des bateaux-pilotes** – les moteurs du Pacific Pathfinder doivent être entièrement remis à neuf à un coût planifié d'environ 1 million

de dollars et les travaux sont prévus pour 2024. Cela va prolonger leur durée de vie de 10 à 15 ans.

Les liquidités financières projetées de l'Administration en fin d'exercice pendant la période 2024-2028 en ce qui concerne les liquidités, les placements, la dette bancaire et les passifs locatifs sont résumées comme suit :

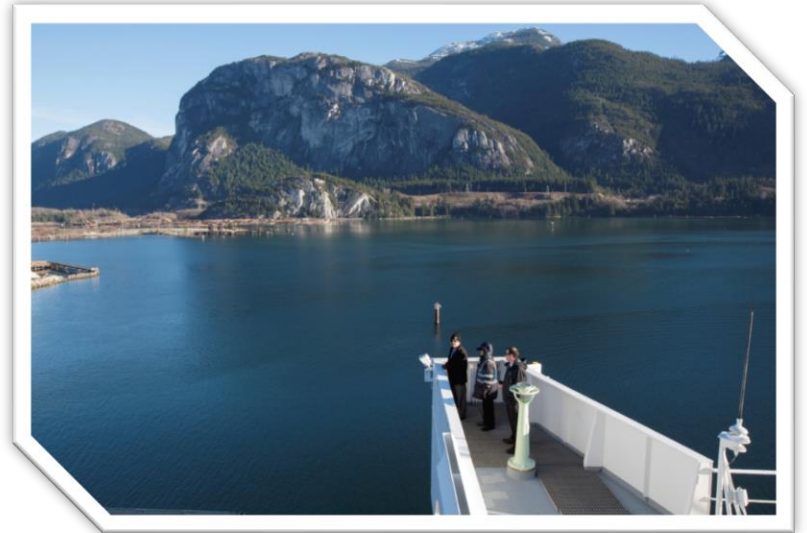
<b>SOMMAIRE DES LIQUIDITÉS DES PLACEMENTS ET DES EMPRUNTS</b>							
<b>(en milliers de dollars)</b> <b>Solde en date du</b>	<b>Données réelles</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Projections</b>				
	<b>31 déc. 2022</b>	<b>31 déc. 2023</b>	<b>31 déc. 2024</b>	<b>31 déc. 2025</b>	<b>31 déc. 2026</b>	<b>31 déc. 2027</b>	<b>31 déc. 2028</b>
Liquidités	6 944	12 925	9 104	9 015	11 433	12 564	14 375
Placements							
À court terme	1 248	1 564	1 864	2 164	2 464	2 764	3 064
À long terme	1 129	1 564	1 864	2 164	2 464	2 764	3 064
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	(472)	(310)	(319)	(328)	(337)	(347)	(357)
Exigibles après un an	(4 805)	(4 496)	(4 178)	(3 850)	(3 513)	(3 166)	(2 808)
Passifs locatifs							
Exigibles dans moins d'un an	(182)	(227)	(4 813)	(5 907)	(6 495)	(7 115)	(7 770)
Exigibles après un an	(2 359)	(2 086)	(39 917)	(34 010)	(27 515)	(20 400)	(12 630)

Le solde des placements de l'Administration devrait augmenter de 0,6 million de dollars chaque année et, avec les soldes de trésorerie, créer d'ici 2028 une réserve combinée projetée d'environ 20 millions de dollars pour s'acquitter des passifs, des engagements en matière d'immobilisations et des éventualités au cas où il y aurait une perturbation imprévue dans les flux de liquidités d'exploitation.

Les passifs locatifs, quoiqu'importants, devraient être financés à même l'exploitation. Les paiements de loyer pour le bureau sont l'équivalent d'un loyer et déjà comptabilisés dans notre budget de fonctionnement. Les paiements pour la location de services d'hélicoptère devraient être entièrement recouverts auprès de l'industrie des pétroliers ou de l'exploitant du terminal.

## 5. Annexes

1. Orientation ministérielle / Lettre de mandat
2. Structure de gouvernance d'entreprise
3. Résultats attendus
4. Attestation du dirigeant principal des finances
5. Annexes financières
6. Plan d'emprunt
7. Risques et décisions face aux risques
8. Conformité à la législation et aux politiques
9. Priorités et orientation du gouvernement



## **Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat**

L'Administration de pilotage du Pacifique est actuellement exploitée conformément aux lignes directrices exprimées dans la lettre ci-dessous que le ministre des Transports a envoyée en septembre 2022.

Le 6 septembre 2022

Lorraine Cunningham  
Présidente du conseil d'administration  
Administration de pilotage du Pacifique  
[lcunningham@ppa.gc.ca](mailto:lcunningham@ppa.gc.ca)

Madame,

Comme vous le savez, à la suite des élections générales de 2021, j'ai eu l'honneur d'être reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports. Mes priorités ont été exposées dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a transmise en décembre 2021, et je vous écris aujourd'hui pour vous exposer mes attentes quant à la manière dont l'Administration de pilotage du Pacifique (APP) contribuera à faire avancer ces priorités.

En tant que ministre responsable de l'APP devant le Parlement, je m'engage à poursuivre notre relation productive pour faire en sorte que le système de transport du Canada soit sûr, sécurisé, efficace et respectueux de l'environnement. Je reconnais que les mesures d'atténuation de la pandémie, telles que les restrictions imposées aux navires de croisière dans les ports canadiens, ont considérablement réduit les opérations de l'APP, et donc ses recettes. J'apprécie les efforts de l'APP pour réorienter ses opérations et continuer à fonctionner en toute sécurité pendant cette période sans précédent.

Ma priorité, lorsque j'ai été reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports, était de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports relevant de la compétence fédérale. Nous vous remercions de l'engagement dont vous avez fait preuve dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de vaccination de votre société. Ensemble, nous avons atténué l'incidence de l'infection et la gravité de la maladie pour les voyageurs et les travailleurs du secteur des transports, et nous avons augmenté le taux de vaccination, ce qui a permis d'élargir la protection sociétale. Nous continuons à adapter nos mesures en fonction de l'évolution de la situation liée à la COVID, comme nous l'avons fait en juin cette année. J'apprécie la collaboration continue de votre société, alors que notre intervention face à la COVID-19 continue d'évoluer à mesure que nous en apprenons davantage sur ce virus.

Veiller à ce que les biens et les personnes puissent circuler efficacement dans tout le pays grâce à des chaînes d'approvisionnement et des systèmes de transport solides et fiables est une autre priorité clé réitérée dans le Budget de 2022. L'APP est un maillon important de la chaîne d'approvisionnement du Canada, et je suis convaincu que la société s'efforcera de réduire et de prévenir les goulots d'étranglement dans le réseau de transport du Canada. Je vous encourage à travailler avec mes responsables pour veiller à ce que l'APP continue d'être

préparée à atténuer les incidents et dangers émergents, y compris les menaces liées à la cybersécurité, et à intervenir de manière proactive.

La lutte contre les changements climatiques est la pierre angulaire du plan du gouvernement visant à rebâtir l'économie, à créer des emplois pour la classe moyenne et à faire en sorte que l'industrie canadienne demeure concurrentielle. La *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité* a légiféré les efforts du Canada pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Je m'attends à ce que l'APP cherche des occasions de faire avancer les mesures qui appuient la transition du Canada vers la carboneutralité, y compris l'accélération de la transition vers les véhicules à émission zéro et la prise en compte des objectifs liés à cette cause dans l'ensemble de vos activités.

Dans le cadre de la stratégie gouvernementale de lutte contre les changements climatiques, le Budget de 2021 a annoncé que les sociétés d'État canadiennes feraient preuve de leadership en matière de climat en adoptant les normes du *Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques*, ou des normes plus rigoureuses et acceptables. J'encourage l'APP à commencer à rendre compte de ses risques financiers liés au climat d'ici 2024.

Un autre pilier du plan du gouvernement est de continuer à s'attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques qui demeurent présentes au cœur de notre société. Je m'attends à ce que l'APP se joigne à nous pour avancer plus vite et plus loin sur le chemin de la réconciliation, en particulier grâce à un partenariat et une collaboration concrète avec les communautés autochtones locales. Cela devrait comprendre, sans s'y limiter, la consultation des communautés autochtones, s'il y a lieu, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification de l'organisation.

La diversité et l'équité au sein de la main-d'œuvre de l'APP amélioreront sa capacité à atteindre tous ses objectifs et je m'attends à ce que l'APP, lorsqu'elle s'engage dans un processus de recrutement, mette en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Je suis persuadé que l'APP continuera également à s'assurer qu'elle fait sa part, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, pour contribuer à rendre le système de transport plus accessible aux personnes en situation de handicap.

Je reste également attaché à des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour les postes de gouvernance et de direction dans le portefeuille des transports. Les candidats doivent également refléter la diversité du Canada en ce qui a trait aux langues, aux régions, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, membres de minorités visibles et personnes en situation de handicap) ainsi que des membres des groupes ethniques et culturels. À titre de présidente, vous serez invitée à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales au gouverneur en conseil.

Je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme, en relation avec les priorités du gouvernement énoncées dans cette lettre, soient clairement présentés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès réalisés pour atteindre ces objectifs soient indiqués dans vos rapports annuels ultérieurs. Je vous demande également de veiller à ce que, dans la mesure où cela relève de la compétence de l'APP, les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment à l'avance, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps utile.

Il est essentiel que les objectifs de rendement de la société, du conseil d'administration et du premier dirigeant s'inscrivent dans un scénario cohérent. Je demande que les mesures que vous élaborez pour évaluer la performance de votre premier dirigeant soient conformes aux pratiques exemplaires concernant l'élaboration d'objectifs précis et mesurables, basés sur les comportements observables dans les domaines où votre premier dirigeant peut exercer une influence suffisante pour atteindre les résultats souhaités. La justification de la note globale de votre premier dirigeant doit clairement indiquer pourquoi votre conseil d'administration attribue cette note et quels sont les objectifs de rendement qui ont été les plus pris en compte pour parvenir à cette décision.

Comme toujours, les obligations juridiques, fiduciaires et éthiques auxquelles le titulaire d'une charge publique est tenu demeurent. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés dans la déclaration du premier ministre sur un gouvernement ouvert et responsable. Tous les conseils d'administration doivent veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment en permanence aux lois pertinentes, aux politiques du Conseil du Trésor, et aux directives ministérielles et du gouverneur en conseil.

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

Veuillez agréer, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.



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

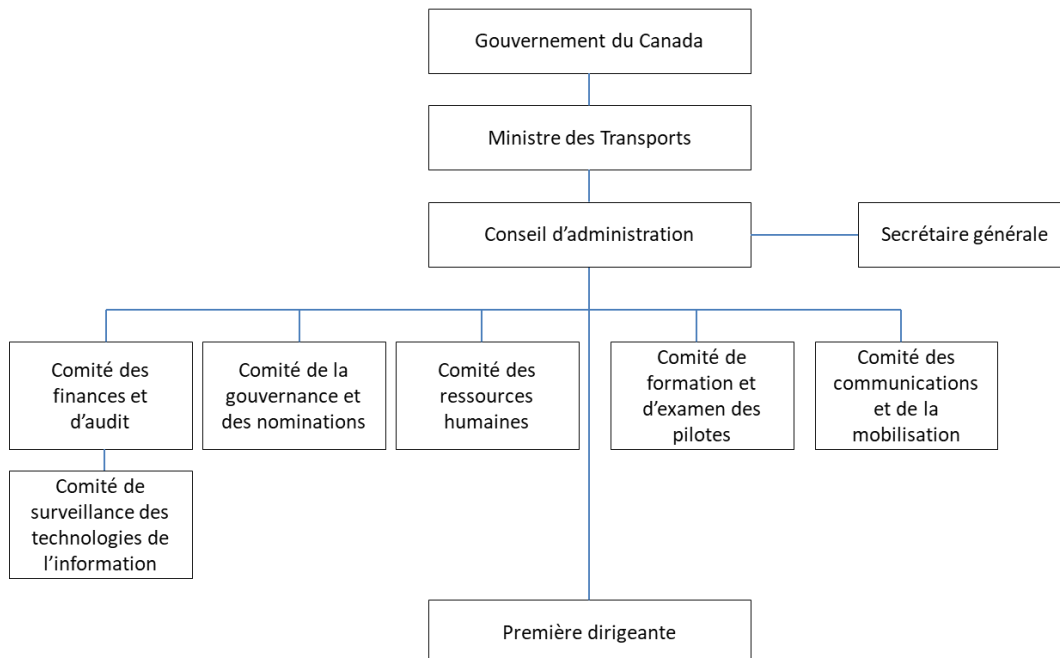
## Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise

L'Administration se conforme aux directives du Conseil du Trésor sur les pratiques de gouvernance d'entreprise (lignes directrices sur les responsabilités du Conseil, objectifs des politiques publiques, communications, relations avec le Conseil et la direction, indépendance du Conseil, poste du première dirigeante, renouvellement du Conseil, éducation des administrateurs, rémunération et responsabilité de la gouvernance d'entreprise). Le Conseil a développé un cadre de compétences pour évaluer les compétences des administrateurs qui siègent actuellement au Conseil, ainsi que celles qui seront exigées à l'avenir. Le Conseil évalue chaque année sa performance ainsi que celle des comités et de chacun des administrateurs.

Le Conseil de l'Administration est représenté par des membres de Vancouver, de l'île de Vancouver et du nord de la Colombie-Britannique ayant une expérience dans les services maritimes, en comptabilité, en éducation, en gouvernance autochtone et en technologie.

Le Conseil a créé plusieurs comités afin de mettre l'accent sur les principaux secteurs d'intérêt de l'Administration. Ces comités sont présidés par un membre du Conseil, ont des cadres de référence et des mandats et rendent directement des comptes au Conseil sur une base régulière. Nous avons un organe de gouvernance robuste et engagé qui fournit une supervision efficace. Les membres du Conseil, qui sont très engagés, ont assisté à la plupart des réunions du Conseil et des comités en 2022 et depuis le début de 2023.

### Structure de gouvernance de l'Administration de pilotage du Pacifique



## Comités

- 1. Comité des finances et d'audit** - Le président et au moins deux autres membres du conseil d'administration sont nommés à ce comité. Celui-ci se réunit six fois par année et davantage, au besoin. Ses membres doivent connaître le domaine des finances. Dans le cadre de son mandat, ce comité est chargé de la supervision des questions financières, des rapports financiers, des audits externes et internes, de la conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du cadre de gestion du risque d'entreprise de l'Administration.
- 2. Comité de gouvernance et des nominations** – Ce comité se réunit au besoin, à la demande du président du comité. Il a pour mandat de s'assurer que l'Administration suit de bonnes pratiques de gouvernance. Le comité cherche et encourage aussi des candidats appropriés qui remplissent les critères de sélection basés sur le mérite pour faire partie du Conseil. Le Comité de gouvernance et des nominations est composé de membres du conseil d'administration nommés par ce dernier, et il est présidé par le vice-président du Conseil. Le secrétaire général siège au comité en qualité de membre non-votant.
- 3. Comité des ressources humaines** – Ce comité se réunit au besoin ou à la demande du président du comité. Son mandat consiste notamment à s'assurer que l'évaluation de la première dirigeante et la planification du perfectionnement des dirigeants sont en place à l'Administration. Ce comité est aussi chargé d'examiner la rémunération de la première dirigeante, notamment le plan de gestion du rendement annuel, et de superviser l'établissement de normes de sécurité ainsi que le fonctionnement sécuritaire du bureau de l'Administration à Vancouver. Le Comité des ressources humaines est composé du président et du vice-président du Conseil. La première dirigeante et la directrice chargée des personnes et du développement organisationnel siègent au comité en qualité de membres non-votants.
- 4. Comité de formation et d'examen des pilotes** – Ce comité se réunit quatre fois par année et plus fréquemment, au besoin, pour les examens des pilotes. Il a pour mandat d'évaluer les pilotes et d'examiner les programmes de formation des pilotes en cours. Il est présidé par un membre du Conseil et est composé de membres de la direction de l'Administration et de la BC Coast Pilots. Un comité d'examineurs est créé dans le but de tenir les examens des pilotes.
- 5. Comité des communications et de la mobilisation** – ceci est un nouveau comité qui, une fois mis en place, devrait se réunir quatre fois par an avec pour mandat de renforcer les communications de l'Administration avec les publics internes et externes et d'établir des relations avec les communautés autochtones. Il sera présidé par un membre du Conseil et composé d'un deuxième membre du Conseil et de membres de la direction de l'Administration.
- 6. Comité de surveillance des technologies de l'information** – Ce sous-comité du Comité des finances et d'audit se réunit quatre fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Il est chargé de superviser l'identification et l'atténuation des



risques découlant de la mise en place et de l'utilisation des technologies de l'information. Il est présidé par un membre du Conseil et inclut un deuxième membre du Conseil et des membres de la direction de l'Administration.

### Administrateurs

Les personnes suivantes siègent actuellement au conseil d'administration de l'Administration :

Nom	Endroit	Date de nomination	Durée du mandat
<b>Lorraine Cunningham (présidente)</b>	Vancouver	4 juin 2020	4,3 ans
<b>Katherine Bright</b>	Vancouver	21 avril 2023	4 ans
<b>Capitaine Allan Ranger</b>	Île de Vancouver	21 avril 2023	3 ans
<b>Billie V. Raptis</b>	Vancouver	21 avril 2023	3 ans
<b>Guangbin Yan</b>	Vancouver	21 avril 2023	4 ans
<b>Joely Viveiros</b>	Vancouver	28 avril 2023	3 ans
<b>Marilyn Slett</b>	Bella Bella	22 juin 2023	4 ans

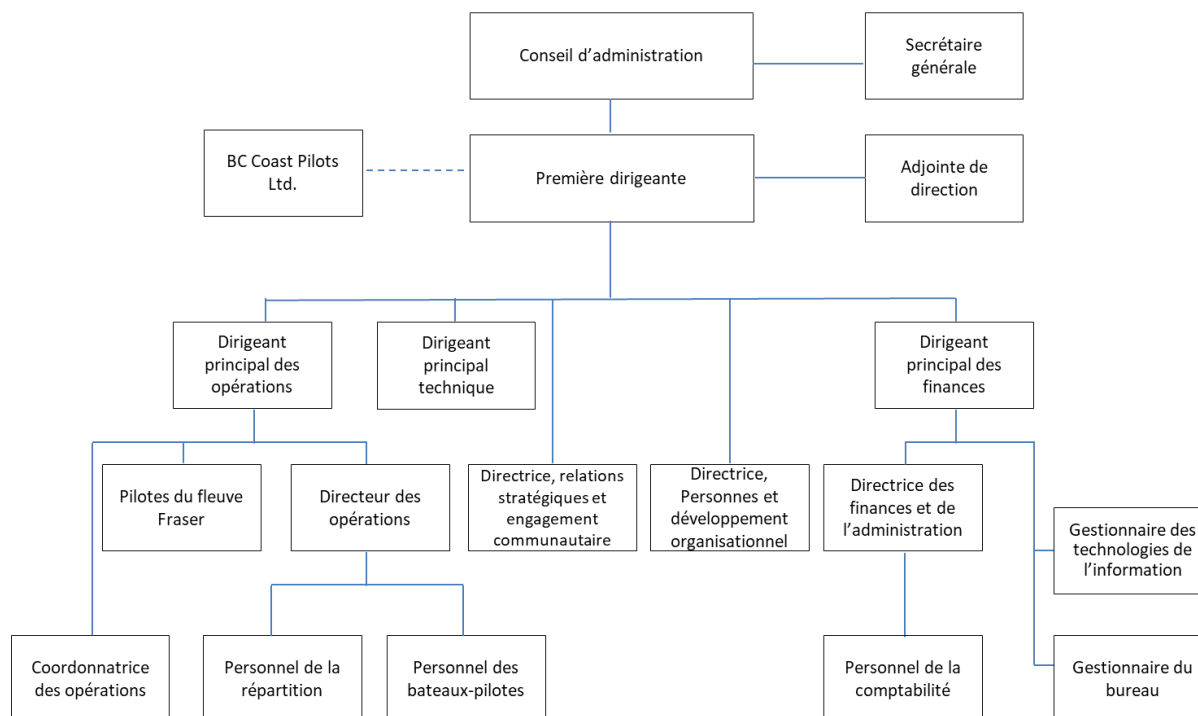
*Les dépenses totales des administrateurs pour 2022 se sont élevées à 243 000 \$ (comprend la rémunération, les déplacements et la formation).*

L'Administration :

- a un processus d'identification permanent, mené par le biais du Comité de gouvernance et des nominations, qui consiste à solliciter des candidats potentiels qui sont intéressés et cadrent avec la matrice de compétences de l'Administration;
- a un programme d'orientation très robuste pour aider les nouveaux administrateurs à se familiariser aussi vite que possible avec l'organisation;
- s'assure que les administrateurs siègent à différents comités afin de maximiser leur exposition et de faire en sorte que les connaissances liées à la supervision soient partagées à plus grande échelle.

L'organigramme de l'Administration ci-dessous illustre sa structure hiérarchique.

## Organigramme de l'Administration de pilotage du Pacifique



### Dirigeants

Les personnes suivantes sont membres de la haute direction de l'Administration :

Nom	Poste
<b>Julie Gascon</b>	Première dirigeante
<b>Brian Young</b>	Dirigeant principal des opérations
<b>Paulo Ekkebus</b>	Dirigeant principal technique
<b>Stuart Mackenzie</b>	Dirigeant principal des finances

La rémunération totale de la haute direction pour 2022 s'est élevée à 1 291 000 \$.

### Assemblée publique annuelle

L'Administration a tenu son assemblée publique annuelle pour 2023 le 21 juin 2023, de façon virtuelle.

### Annexe 3 – Résultats attendus

Voici un aperçu des résultats essentiels que l'Administration vise pour la période de planification et de l'engagement de la première dirigeante à les fournir.

<b>Objectif : Remplir le mandat consistant à fournir un service de pilotage sécuritaire et efficace sur la côte ouest du Canada</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Effectuer 99,9 % des affectations de pilotage et de pilotes sans incident (à court terme)	Au moins 99,9 % des affectations de pilotage et opérations liées aux bateaux-pilotes sans incident
Formation de tous les apprentis et pilotes brevetés conformément au programme d'assurance de la qualité (à court terme)	Comparer la formation annuelle requise avec celle suivie par les pilotes – la formation requise doit être entièrement suivie
Les pilotes utilisent le simulateur pour se familiariser avec certaines régions ou pour pratiquer la manutention des navires (à moyen terme)	Comparaison des statistiques sur cinq ans de la connaissance à jour qu'ont les pilotes de certaines régions par rapport à l'utilisation qu'ils font du simulateur – chaque pilote utilisera le simulateur au moins une fois tous les cinq ans
Le Comité de formation et d'examen des pilotes doit établir des recommandations et tirer des leçons après les enquêtes sur les incidents de classe A et B (à court terme)	Recommandations fournies aux pilotes dans le mois suivant la fin d'une enquête sur un incident pour tous les incidents de catégorie A et B
Niveau de réalisme accru des simulations grâce à la mise à jour des bases de données visuelles et sur les courants de marée du centre PSTAR (à moyen terme)	Établissement des bases de données de simulateur suivantes : - Gold River (2024) Maintenir une base de données visuelle des régions spécifiées à une norme minimale de LOD-2 et développer des modèles de courants de marée dynamiques pour les zones spécifiées
Faire en sorte que les pilotes puissent être envoyés à une affectation et y arriver à temps (à court terme)	Opérations de pilotage et de bateaux-pilotes à 99,9 % sans retard
Dépendance moindre à des établissements externes pour atteindre les objectifs de formation de l'APP et de la BCCP (à moyen terme)	Comparaison de l'utilisation et des coûts de formation d'une année à l'autre - Coûts de la formation externe réduits de 5 % en 2024 - Objectif d'utilisation de 35 % en 2024 et de 40 % en 2025
Mise en œuvre des opérations d'hélicoptère dans le sud et le nord pour répondre aux besoins de TM et de LNG Canada (à moyen terme)	Publication en 2021 d'une demande de propositions pour des services d'hélicoptère Services d'hélicoptère entièrement mis à l'essai et financièrement durables pour le début des opérations de TM et LNG (TM prévu pour le deuxième trimestre de 2024 et LNG Canada pour le troisième trimestre de 2024)
Collaborer avec Transports Canada pour examiner les zones de pilotage obligatoire afin de soutenir les nouveaux projets de Trans Mountain et LNG Canada (à court terme)	Zones de pilotage obligatoire qui soutiennent le transit sécuritaire et efficace des navires sur la côte Ouest

Mise en œuvre d'une « culture juste » reliée au signalement des quasi-collisions, des accidents et des incidents (à moyen terme)	Renseignements disponibles sur les quasi-collisions, les accidents et les incidents pour ajuster les procédures et améliorer la sécurité
Embaucher un gestionnaire de la qualité, de la santé, de la sécurité, de l'environnement et des règlements (à court terme)	Mise en œuvre et adoption réussies du nouveau règlement sur les systèmes de gestion de la qualité et de la sécurité
Examiner les Normes de prudence sur les dispenses de pilotage de l'Administration afin de donner suite aux recommandations du SCT sur un accident impliquant le remorqueur Ingenika (à court terme)	Mise à jour des procédures de dispenses pour donner suite aux recommandations du SCT
<b>Objectif : Planifier, organiser, diriger et contrôler les activités financières, administratives et opérationnelles de l'Administration</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Développer et tenir à jour un manuel des procédures de sécurité et opérationnelles pour tous les ports qui ne sont pas situés dans une administration portuaire et publier l'information sur le site web de l'APP (à moyen terme)	Terminer un manuel de sécurité et opérationnel pour tous les ports extérieurs d'ici 2024
La compagnie va poursuivre son exploitation et maintenir son mandat d'autonomie financière (à court terme)	Constitution des réserves de trésorerie et d'investissements conformément à la méthode convenue  Maintenir un ratio d'actifs courants par rapport aux passifs courants (en excluant les passifs au titre de la location d'hélicoptères) d'au moins 1,0
Recommandations tirées de l'analyse sur le transport des pilotes seront mises en œuvre pendant la durée de ce plan – donne une productivité inégale des ressources de l'Administration (à moyen terme)	Réduction du temps et des frais de déplacement des pilotes par affectation – réduction de 5 % du temps et des frais de déplacement d'ici 2024
Effectuer la phase 2 du système de système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (SAPCG) récemment mis en œuvre, incluant la numérisation des données des pilotes (à moyen terme)	Suivi de la formation et des connaissances à jour des pilotes dans un nouveau module du SAPCG
Enquêter sur les coûts et les avantages de la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) (à moyen terme)	Recommandation du nouveau SIRH, intégré dans le système de paie existant

**Objectif : Continuer à développer la capacité au sein de l'APP de repérer et de saisir les enjeux et les opportunités émergents**

Résultats attendus	Mesures du rendement
Permettre à l'Administration de repérer les enjeux et occasions émergents grâce au Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise (à moyen terme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 réunions du Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise</li> <li>• Registre des risques tenu à jour selon les procédures du Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise</li> </ul>
Avertissement précoce des changements économiques mondiaux en surveillant de nombreux indices, publications et indicateurs économiques (à court terme)	Publication de prévisions économiques dans le rapport trimestriel de la première dirigeante

**Objectif : Adopter une culture d'amélioration continue incluant la mise en place de pratiques durables**

Résultats attendus	Mesures du rendement
Satisfaire les exigences des codes ISO/ISM (à court terme)	Cas de non-conformité soulevés lors des audits de routine – aucune non-conformité
Documentation et mise en œuvre des procédures pour remédier aux risques liés à la cybersécurité (à court terme)	Exercice sur table effectué en 2024 et mise à jour d'un document sur les procédures de gestion de crise à partir des leçons apprises
Base de l'empreinte carbone de l'Administration et plan de réduction (à moyen terme)	Analyse de l'empreinte carbone existante de l'Administration menée en 2023
Mobiliser les partenaires clés pour promouvoir des initiatives portuaires intelligentes (p. ex. programme de gestion active de la circulation des navires) (à moyen terme)	Intégration des systèmes de l'Administration à ceux des ports pour améliorer l'efficacité
Collaborer étroitement avec Transports Canada sur l'initiative des petits bâtiments de surface autonomes (PBSA) (à moyen terme)	Élaboration de la position de l'Administration sur les PBSA et d'une feuille de route pour l'avenir
Tirer parti de la coentreprise de simulateurs PSTAR afin de soutenir de grands projets maritimes sur la côte Ouest (à moyen terme)	Préparation d'un modèle de gestion pour le simulateur qui assure au moins l'autonomie financière de la coentreprise

**Objectif : Assurer la continuité du capital de personnes et de connaissances de l'APP**

Résultats attendus	Mesures du rendement
Pérennité de la main-d'œuvre au sein de l'Administration et conforme aux politiques sociales du gouvernement (à moyen terme)	Recrutement de nouveaux employés avec une prise en compte vérifiable de la diversité – mise en place d'un programme de recrutement qui reconnaît la diversité

Identifier et documenter les principales pratiques en matière de capital humain pertinentes au pilotage maritime ( <i>à court terme</i> )	Compréhension des principales pratiques et création d'initiatives potentielles à développer et à mettre en œuvre
Recruter des étudiants de diverses disciplines pour effectuer une session avec l'Administration ( <i>à court terme</i> )	Soutien rentable pour les gestionnaires qui ont des projets importants et préparation de futurs talents pour l'Administration
<b>Objectif : Établir et maintenir des relations claires et efficaces avec les parties prenantes clés de l'APP</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Communication ouverte et transparente permettant de comprendre le rôle de l'APP ( <i>à court terme</i> )	Tenue de/Participation à huit réunions mensuelles avec les associations de l'industrie pendant l'année  Participation à 80 % des réunions consultatives nationales avec l'industrie
<b>Objectif : Démontrer un leadership et une direction efficaces</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Participation active pour soutenir les améliorations à la sécurité de la navigation et l'efficacité des opérations maritimes ( <i>à moyen terme</i> )	Participation à 80 % de toutes les réunions publiques du Plan de protection des océans 2.0
Engagement actif auprès des collectivités autochtones touchées par les opérations de pilotage ( <i>à moyen terme</i> )	Rencontrer quatre collectivités par année
Environnement de travail sain, respectueux et encourageant ( <i>à moyen terme</i> )	Publication des renseignements sur la santé mentale provenant de Santé Canada dans des bulletins à l'intention des employés
Tenir des réunions régulières avec les présidents et premiers dirigeants des quatre administrations de pilotage, et être un membre actif du Comité consultatif national de pilotage ( <i>à moyen terme</i> )	Harmonisation des services de pilotage entre toutes les administrations de pilotage
Travailler avec l'Association des pilotes maritimes du Canada pour renforcer la relation avec les administrations de pilotage ( <i>à moyen terme</i> )	Partenariat plus robuste entre la communauté des pilotes et les administrations de pilotage afin de soutenir un réseau national de pilotage de classe mondiale
<b>Objectif : Soutenir les initiatives environnementales, sociales et économiques du gouvernement</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Communication ouverte et honnête avec les parties prenantes à propos de la position financière de l'Administration ( <i>à court terme</i> )	Rencontre avec toutes les associations de l'industrie sur la côte Ouest au sujet des droits de pilotage au moins une fois pendant le processus de consultation de 30 jours

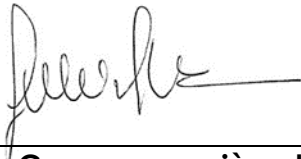
Diversité, équité et inclusion accrues au sein de l'organisation (à moyen terme)

Mise en œuvre de deux initiatives en 2024.

Publier de l'information pendant le Mois de l'histoire des Noirs dans le bureau et partager des publications avec le personnel.

### **Engagement de la première dirigeante à fournir des résultats**

Je, Julie Gascon, suis chargée, en tant que première dirigeante de l'Administration de pilotage du Pacifique, de mettre en œuvre les résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et énoncés dans la présente annexe. Je vérifie que cet engagement est soutenu par l'utilisation équilibrée de tous les renseignements disponibles et pertinents sur la mesure et l'évaluation du rendement.



---

**Julie Gascon, première dirigeante**

Le 19 octobre 2023

**Date**

#### **Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances**

En tant que dirigeant principal des finances de l'Administration de pilotage du Pacifique, j'ai examiné le plan d'entreprise et le ou les budgets ainsi que les renseignements à l'appui que je considérais nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. Compte tenu de cet examen basé sur la diligence raisonnable, j'en arrive aux conclusions suivantes :

1. La nature et la portée des renseignements financiers et connexes sont raisonnablement décrites, et les hypothèses qui ont une influence considérable sur les exigences financières connexes ont été identifiées et sont justifiées;
2. Les risques importants qui ont une influence sur les exigences financières, la sensibilité des exigences financières aux changements dans les principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été divulgués;
3. Les exigences concernant les ressources financières ont été divulguées et sont conformes aux hypothèses formulées, et des options pour contenir les coûts ont été envisagées;
4. Le financement a été déterminé et est suffisant pour satisfaire les exigences financières pour la durée prévue du plan d'entreprise;
5. Le plan d'entreprise et le ou les budgets sont conformes aux lois et aux politiques pertinentes sur la gestion financière, et les autorisations appropriées en matière de gestion financière sont en place (ou en train d'être obtenues, comme indiqué dans le plan d'entreprise);
6. Des contrôles financiers essentiels sont en place pour soutenir la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation continue de la société d'État.

À mon avis, les renseignements financiers contenus dans ce plan d'entreprise et ce ou ces budgets sont globalement suffisants pour soutenir la prise de décisions.



Le 19 octobre 2023

---

**Stuart Mackenzie, dirigeant principal des finances**

**Date**



## Annexe 5 - Annexe financière

Les états financiers contenus dans cette annexe reflètent la comptabilité en vertu des Normes internationales d'information financière (IFRS), qui sont utilisées pour préparer le rapport annuel de l'Administration.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Projections				
Solde en date du	31 déc. 2022	31 déc. 2023	31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026	31 déc. 2027	31 déc. 2028
<b>Actifs</b>							
<b>À court terme</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 944	12 925	9 104	9 015	11 433	12 564	14 375
Créances clients	5 476	5 175	6 192	6 747	6 993	7 218	7 406
Autres créances	728	538	644	702	728	751	771
Frais payés d'avance	268	309	370	403	418	431	442
Placements	1 248	1 564	1 864	2 164	2 464	2 764	3 064
	14 664	20 511	18 174	19 031	22 036	23 728	26 058
<b>À long terme</b>							
Placements à long terme	1 129	1 564	1 864	2 164	2 464	2 764	3 064
Autres créances	149	123	147	160	166	171	175
Immobilisations corporelles							
Bâtiments et quais flottants	695	995	1 195	2 445	2 445	2 445	2 445
Bateaux-pilotes	22 475	23 274	25 424	25 744	25 944	27 794	28 894
Équipement	4 072	4 846	5 946	7 871	8 276	8 681	9 086
Améliorations locatives	779	1 778	1 778	1 778	1 778	1 778	1 778
Actifs au titre du droit d'utilisation	3 435	2 935	47 445	47 445	47 445	47 445	47 445
	31 456	33 828	81 788	85 283	85 888	88 143	89 648
Amortissement cumulé	14 199	16 335	22 430	31 478	40 717	50 060	59 525
Total des immobilisations corporelles	17 257	17 493	59 358	53 805	45 171	38 083	30 123
Actifs incorporels	995	920	2 021	2 195	2 289	1 839	1 380
	34 194	40 611	81 564	77 355	72 126	66 585	60 800
<b>Passifs</b>							
<b>À court terme</b>							
Créditeurs et charges à payer	12 686	13 073	14 145	15 142	15 669	16 149	16 542
Autres avantages du personnel	130	129	155	162	167	172	175
Passif locatif	182	227	4 813	5 907	6 495	7 115	7 770
Dettes bancaires	472	310	319	328	337	347	357
	13 470	13 739	19 432	21 539	22 668	23 783	24 845
<b>À long terme</b>							
Passif locatif	2 359	2 086	39 917	34 010	27 515	20 400	12 630
Dettes bancaires	4 805	4 496	4 178	3 850	3 513	3 166	2 808
Autres avantages du personnel	549	517	619	646	667	686	701
	7 713	7 099	44 714	38 506	31 695	24 252	16 139
	21 183	20 838	64 146	60 045	54 363	48 035	40 984
<b>Capitaux propres</b>							
Bénéfices non distribués	13 011	19 773	17 418	17 310	17 763	18 550	19 816
	34 194	40 611	81 564	77 355	72 126	66 585	60 800

<b>ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL</b>								
<b>(en milliers de dollars)</b> <b>Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>Données</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Projections</b>					
	<b>réelles</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Produits</b>								
Droits de pilotage								
Pilotage côtier	72 234	82 182	84 566	87 942	91 008	93 757	96 588	
Pilotage fluvial	3 532	4 213	4 343	4 517	4 630	4 723	4 816	
Revenus des déplacements	9 633	11 198	11 365	11 766	12 111	12 467	12 834	
Revenus des bateaux-pilotes et hélicoptères	13 595	14 717	19 091	25 997	27 243	28 394	28 715	
Revenus liés au supplément	6 348	6 927	2 664	2 770	2 866	2 950	3 037	
Autres produits								
Autres revenus	390	669	714	744	769	794	821	
<b>Total des produits</b>	<b>105 732</b>	<b>119 906</b>	<b>122 743</b>	<b>133 736</b>	<b>138 627</b>	<b>143 085</b>	<b>146 811</b>	
<b>Charges</b>								
Honoraires des pilotes contractuels	66 282	72 631	74 521	77 547	80 254	82 655	85 128	
Salaire et avantages sociaux	15 602	17 098	18 148	18 942	19 552	20 108	20 547	
Transport des pilotes	10 707	11 769	13 713	14 730	15 502	16 351	16 867	
Formation des pilotes	2 711	2 170	2 925	2 408	2 405	2 624	2 480	
Amortissement	1 976	2 040	6 338	9 434	9 705	9 853	9 984	
Carburant	2 918	2 663	2 699	2 914	3 001	3 090	3 183	
Réparations et entretien	1 357	1 350	1 383	1 433	1 476	1 519	1 564	
Frais d'administration de Transports Canada	496	678	915	947	975	1 004	1 033	
Intérêts	236	322	1 780	2 637	2 283	1 901	1 490	
Services professionnels et spéciaux	967	970	997	1 031	1 062	1 093	1 125	
Autres charges	1 450	1 453	1 679	1 821	1 959	2 100	2 144	
<b>Total des charges</b>	<b>104 702</b>	<b>113 144</b>	<b>125 098</b>	<b>133 844</b>	<b>138 174</b>	<b>142 298</b>	<b>145 545</b>	
<b>Bénéfice (perte) global(e)</b>	<b>1 030</b>	<b>6 762</b>	<b>(2 355)</b>	<b>(108)</b>	<b>453</b>	<b>787</b>	<b>1 266</b>	

<b>ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES</b>							
<b>(en milliers de dollars)</b> <b>Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>Données</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Projections</b>				
	<b>réelles</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Bénéfices non distribués au début de l'exercice	11 981	13 011	19 773	17 418	17 310	17 763	18 550
Bénéfice global (perte) pour l'exercice	1 030	6 762	(2 355)	(108)	453	787	1 266
<b>Bénéfices non distribués à la clôture de l'exercice</b>	<b>13 011</b>	<b>19 773</b>	<b>17 418</b>	<b>17 310</b>	<b>17 763</b>	<b>18 550</b>	<b>19 816</b>

<b>ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>							
<b>(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>Données réelles 2022</b>	<b>Prévisions 2023</b>	<b>Projections</b>				
			<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles</b>							
Entrées de trésorerie - clients	104 852	119 538	121 012	132 437	137 611	142 066	145 802
Sorties de trésorerie - salariés	(15 739)	(16 305)	(18 304)	(18 651)	(19 328)	(19 904)	(20 386)
Sorties de trésorerie – fournisseurs et autres	(86 168)	(94 050)	(99 441)	(104 833)	(108 635)	(112 078)	(114 798)
Autres produits reçus	316	669	714	744	769	794	821
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	3 261	9 852	3 981	9 698	10 417	10 878	11 439
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>							
Achat de placements	(1 692)	(751)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Produits de la vente de placements	1 650	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 379)	(2 371)	(3 450)	(3 495)	(605)	(2 255)	(1 505)
Acquisition d'actifs incorporels	(467)	(50)	(1 350)	(560)	(560)	(60)	(60)
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(1 888)	(3 172)	(5 400)	(4 655)	(1 765)	(2 915)	(2 165)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>							
Nouveaux emprunts	0	-	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunts	(718)	(471)	(309)	(319)	(328)	(337)	(348)
Remboursement de passifs locatifs	(305)	(228)	(2 093)	(4 813)	(5 907)	(6 495)	(7 115)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(1 023)	(699)	(2 402)	(5 132)	(6 235)	(6 832)	(7 463)
<b>Hausse nette (baisse) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>							
	350	5 981	(3 821)	(89)	2 417	1 131	1 811
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice	6 594	6 944	12 925	9 104	9 015	11 433	12 564
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	6 944	12 925	9 104	9 015	11 433	12 564	14 375

## Budget de fonctionnement

Le tableau ci-dessous montre les principales activités qui génèrent des revenus et occasionnent des dépenses pour l'Administration :

ANALYSE DES SECTEURS OPÉRATIONNELS							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2022	Prévisions 2023	Projections				
			2024	2025	2026	2027	2028
Pilotage côtier	72 234	82 182	84 566	87 942	91 008	93 757	96 588
Contrat côtier	66 282	72 631	74 521	77 547	80 254	82 655	85 128
<b>Marge du pilotage côtier</b> (voir note 1 ci-dessous)	<b>5 952</b>	<b>9 551</b>	<b>10 045</b>	<b>10 395</b>	<b>10 754</b>	<b>11 102</b>	<b>11 460</b>
Pilotage fluvial	3 532	4 213	4 343	4 517	4 630	4 723	4 816
Salaires et avantages sociaux – pilotes fluviaux	3 438	4 165	4 308	4 531	4 622	4 714	4 809
<b>Marge du pilotage fluvial</b>	<b>94</b>	<b>48</b>	<b>35</b>	<b>(14)</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
Produits des bateaux-pilotes (note 2)	13 595	14 717	19 091	25 997	27 243	28 394	28 715
Charges des bateaux-pilotes (note 2)	13 151	13 528	15 613	16 818	17 655	18 534	19 081
<b>Marge des bateaux-pilotes</b>	<b>444</b>	<b>1 189</b>	<b>3 478</b>	<b>9 179</b>	<b>9 588</b>	<b>9 860</b>	<b>9 634</b>
Produits des déplacements (note 3)	9 633	11 198	11 365	11 766	12 111	12 467	12 834
Charges des déplacements (note 3)	8 678	9 140	9 263	9 589	9 871	10 161	10 460
<b>Marge des déplacements</b>	<b>955</b>	<b>2 058</b>	<b>2 102</b>	<b>2 177</b>	<b>2 240</b>	<b>2 306</b>	<b>2 374</b>
<b>Autres produits</b>							
Supplément provisoire (note 4)	6 348	6 927	2 664	2 770	2 866	2 950	3 037
Autres revenus (note 5)	390	669	714	744	769	794	821
	6 738	7 596	3 378	3 514	3 635	3 744	3 858
<b>Autres charges</b>							
Salaires et avantages sociaux du bureau et de l'administration	5 569	6 144	6 840	7 165	7 469	7 748	7 903
Formation (note 6)	2 711	2 170	2 925	2 408	2 405	2 624	2 480
Amortissement (note 5)	1 976	2 040	6 338	9 434	9 705	9 853	9 984
Frais d'administration de Transports Canada	496	678	915	947	975	1 004	1 033
Intérêts (note 7)	236	322	1 780	2 637	2 283	1 901	1 490
Autres charges	2 165	2 326	2 595	2 768	2 935	3 104	3 177
	13 153	13 680	21 393	25 359	25 772	26 234	26 067
<b>BÉNÉFICE NET (PERTE)</b>	<b>1 030</b>	<b>6 762</b>	<b>(2 355)</b>	<b>(108)</b>	<b>453</b>	<b>787</b>	<b>1 266</b>

Voici les éléments ou variations d'importance d'une année à l'autre dans le tableau ci-dessus :

1. L'augmentation, en 2023, des recettes de pilotage côtier et des dépenses liées aux pilotes contractuels côtiers est due à une augmentation des affectations découlant d'une excellente récolte de céréales et à une augmentation des droits de services de pilotage. La marge de pilotage côtier en 2022 a pâti d'un retard de l'entrée en vigueur des hausses des droits de service, cinq mois après que les tarifs des pilotes contractuels côtiers aient grimpé. En 2023, les augmentations des taux des droits de service et du contrat de pilotage côtier sont entrées en

vigueur en même temps. Les augmentations des taux des droits de service dans les années à venir devraient s'aligner sur celles de l'IPC pour Vancouver, qui ont été projetées à 4 % à la fin de 2023 et à 3 % en 2024, pour descendre à 2 % en 2026-2028.

2. L'augmentation des recettes et des dépenses des bateaux-pilotes en 2023 est également imputable à l'augmentation des affectations et des tarifs. À compter de 2024, les recettes et les dépenses incluront les opérations en hélicoptère transportant les pilotes vers et depuis les pétroliers qui quittent le terminal Westridge desservant le pipeline Trans Mountain allongé et le terminal de LNG Canada à Kitimat.
3. En ce qui concerne les voyages, les recettes devraient augmenter en 2023 essentiellement en raison d'une hausse de 12 % des affectations pour les paquebots de croisière. Les coûts ne devraient toutefois pas grimper comme les recettes, car le premier trimestre de 2022 a inclus quelques vols nolisés plus onéreux pour le transport des pilotes pendant les phases finales de la pandémie mondiale.
4. Le supplément provisoire de 175 \$ par affectation institué en 2021 pour compenser l'impact de la pandémie est passé à 400 \$ en juin 2022, puis a été réduit à 250 \$ en avril 2023. Nous prévoyons l'éliminer à la fin de 2023, d'où la diminution des revenus générés par le supplément en 2024.
5. Les amortissements augmentent considérablement en 2024 en raison de la dépréciation des actifs au titre du droit d'utilisation créés dans la comptabilisation des contrats d'hélicoptères. La dépense en 2024 se rapporte à une année partielle, car les contrats d'hélicoptères devraient démarrer au cours de l'année, et sera suivie d'une charge d'amortissement pour une année complète en 2025.
6. L'arriéré de formation des pilotes qui s'est accumulé pendant la pandémie sera largement rattrapé d'ici la fin de 2023. Il y aura une augmentation en 2024, car un nombre supérieur à la moyenne de nouveaux pilotes recrutés ces dernières années suivent leur formation initiale, suivie d'une moyenne annuelle plus uniforme d'environ 2,5 millions de dollars.
7. L'augmentation des intérêts débiteurs en 2024 et 2025 reflète le traitement comptable des contrats d'hélicoptère en tant que baux à capitaliser avec des intérêts débiteurs reliés. L'année 2024, qui est partielle, est censée débiter en 2024 alors que 2025 est une année complète. La composante intérêts diminue sur la durée du bail.

En comparant les prévisions ci-dessus pour 2023 avec l'année correspondante dans le plan d'entreprise 2023-2027, les principales variations tiennent au fait que les recettes et les dépenses devraient être supérieures de 14 et 8 millions de dollars, respectivement à ce qui avait été prévu. La hausse des recettes est largement imputable aux estimations des affectations plus élevées que prévu, principalement en raison d'une excellente récolte de céréales en 2022 qui n'était pas prévue, mais aussi des effets d'une récession économique moins importante, et probablement plus tard, que prévu. L'augmentation des dépenses reflète la hausse des recettes, le contrat avec les pilotes côtiers, notre plus grande dépense, étant directement relié aux recettes. Les coûts du transport des pilotes ont aussi été plus élevés, car ils varient directement en fonction du nombre d'affectations. Bien que cela n'ait pas eu de répercussions sur le surplus planifié pour 2023,

nous nous attendions aussi à ce que le contrat de services d'hélicoptère pour le Sud démarre en 2023, mais c'est à présent prévu pour 2024.

### Budget d'immobilisations

Voici un résumé de notre budget d'immobilisations par catégorie d'actifs pour 2024-2028 :

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Projections				
Pour l'exercice clos le 31 décembre	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Bâtiments et quais flottants	-	300	200	1 250	-	-	-
Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs	404	800	2 150	320	200	1 850	1 100
Équipement	430	775	1 100	1 925	405	405	405
Améliorations locatives	598	1 000	-	-	-	-	-
Actifs au titre du droit d'utilisation	1 241	-500	44 510	-	-	-	-
Actifs incorporels	421	50	1 350	560	560	60	60
<b>Total</b>	<b>3 094</b>	<b>2 425</b>	<b>49 310</b>	<b>4 055</b>	<b>1 165</b>	<b>2 315</b>	<b>1 565</b>

Le résumé ci-dessus pour 2024-2028 inclut ce qui suit :

- Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs – des remises en état sont prévues pour un bateau-pilote, en plus des mises à niveau et modernisations planifiées pour d'autres navires
- Équipement – cela inclut l'expansion de nos capacités en termes de simulateurs et le remplacement cyclique des unités de pilotage portables (UPP) existantes, ainsi que de nouvelles unités pour les apprentis-pilotes
- Actifs au titre du droit d'utilisation – cette catégorie inclut les actifs correspondant aux contrats pour la location d'hélicoptères
- Actifs incorporels – mises à niveau des logiciels pour les UPPs

Le début des opérations d'hélicoptère va augmenter notre capacité fonctionnelle. Ce sera financé en recouvrant les coûts auprès de l'industrie ou des exploitants de terminaux. Le reste des dépenses d'immobilisation vise à maintenir notre capacité en remplaçant ou en modernisant des actifs en fin de vie et sera financé à même les flux de trésorerie de fonctionnement ou les réserves de liquidités existantes.

### Sensibilité des prévisions du plan d'entreprise

L'hypothèse de base sur laquelle est fondé le plan d'entreprise de l'Administration est le nombre annuel d'affectations de pilotage. Ce nombre correspond largement aux importations et exportations canadiennes par les ports de l'ouest du Canada, et il dépend de nombreux facteurs externes indépendants de la volonté de l'Administration, notamment :

- le nombre de croisières et les volumes liés aux porte-conteneurs, aux automobiles, aux céréales, aux produits forestiers, au charbon et aux autres produits de base en vrac;
- les taux de change en devises étrangères;
- la concurrence des ports de la côte Ouest en matière de transport de marchandises;

- 
- les conditions économiques générales en Asie et en Amérique du Nord, et les accords commerciaux qui prévalent;
  - l'objection aux hausses des droits de services de pilotage;
  - les demandes de séquestre ou de faillite de la part de transporteurs ou d'agences.

## Annexe 6 - Plan d'emprunt

La limite d'emprunt de l'Administration, en vertu de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et telle qu'établie par le décret de la Gouverneure générale en conseil (C.P. 2020-1123 daté du 18 décembre 2020) est fixée à 18,9 millions de dollars et l'Administration est actuellement à l'intérieur de cette limite. Nous cherchons à maintenir à 18,9 millions de dollars sa limite d'emprunt autorisée par la loi en 2024.

Les emprunts de 2024 qui requièrent l'approbation du ministre des Finances concernent la nouvelle obligation de location attendue liée au contrat d'hélicoptères dans le Nord (projet LNG) - 23 millions de dollars (solde maximum en 2024, qui diminuera à 22 millions de dollars d'ici la fin de l'année).

Le passif locatif approuvé l'an dernier pour le contrat d'hélicoptères dans le Sud afin de soutenir le projet TM a été reporté et devrait à présent être effectif au deuxième trimestre de 2024, période à laquelle le nouveau terminal doit ouvrir.

Il n'y a pas de nouveaux prêts bancaires à long terme prévus en 2024. Ceux qui ont été obtenus en 2022 et avant cela seront remboursés selon les modalités existantes.

Le tableau suivant présente les emprunts projetés par l'Administration pour les années du plan :

PLAN D'EMPRUNT							
(en milliers de dollars) Solde en date du	Données réelles	Prévisions	Projections				
	31 déc. 2022	31 déc. 2023	31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026	31 déc. 2027	31 déc. 2028
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	472	310	319	328	337	347	357
Exigibles après un an	4 805	4 496	4 178	3 850	3 513	3 166	2 808
Passifs locatifs sujets à approbation							
Exigibles dans moins d'un an	-	-	4 607	5 677	6 250	6 855	7 494
Exigibles après un an	-	-	38 037	32 360	26 110	19 255	11 761
Marge de crédit d'exploitation	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Total	8 777	8 306	50 641	45 715	39 710	33 123	25 920

Il est à noter que le passif locatif, incluant celui qui doit être approuvé par le ministre des Finances, n'est pas tenu d'être inclus dans le calcul de la limite d'emprunt de l'Administration conformément à la *Loi sur le pilotage*.

La continuité des prêts bancaires et les nouvelles obligations locatives nécessitant une approbation sont les suivantes :



CONTINUITÉ DES EMPRUNTS							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2022	Prévisions 2023	Projections				
			2024	2025	2026	2027	2028
<b>Emprunts bancaires</b>							
Solde d'ouverture	5 995	5 277	4 806	4 497	4 178	3 850	3 513
Remboursement	(718)	(471)	(309)	(319)	(328)	(337)	(348)
Nouveaux	-	-	-	-	-	-	-
Solde de clôture	5 277	4 806	4 497	4 178	3 850	3 513	3 165
<b>Passifs locatifs sujets à approbation</b>							
Solde d'ouverture	-	-	-	42 644	38 037	32 360	26 110
Nouveau - Hélicoptère (TM) - pré-approuvé	-	-	22 115	-	-	-	-
Nouveau - Hélicoptère (TM) - approbation requise	-	-	22 395	-	-	-	-
Remboursement	-	-	(1 866)	(4 607)	(5 677)	(6 250)	(6 855)
Solde de clôture	-	-	42 644	38 037	32 360	26 110	19 255

Le tableau qui suit résume les baux existants et à venir :

PASSIFS LOCATIFS PAR CATÉGORIE D'ACTIFS							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2022	Prévisions 2023	Projections				
			2024	2025	2026	2027	2028
<b>Baux existants :</b>							
<b>Locaux</b>							
Bureau de Vancouver (jusqu'en février 2033)	2 460	2 278	2 085	1 880	1 649	1 404	1 144
Bureau de Victoria (jusqu'en août 2024)	63	26	-	-	-	-	-
<b>Équipement</b>							
Véhicule	18	9	1	-	-	-	-
<b>Nouveaux baux</b>							
<b>Équipement</b>							
Hélicoptère (projet TM jusqu'en 2030) - pré-approuvé	-	-	20 774	18 149	15 260	12 089	8 620
Hélicoptère (projet LNG jusqu'en 2031) - approbation pour 2024	-	-	21 870	19 888	17 101	14 021	10 635
<b>Total</b>	<b>2 541</b>	<b>2 313</b>	<b>44 730</b>	<b>39 917</b>	<b>34 010</b>	<b>27 515</b>	<b>20 400</b>

En plus de l'engagement fixe d'environ 8 millions de dollars par année pour les baux relatifs aux services d'hélicoptère pour soutenir TM et LNG, il y aura environ 2 millions de dollars en charges d'exploitation variables par année. Comme ces charges sont variables et dépendent de l'utilisation, elles n'ont pas besoin d'être enregistrées dans le cadre de l'engagement locatif.

### Marge de crédit d'exploitation

Bien que l'Administration s'attende à maintenir assez de liquidités pour financer ses opérations pendant la période de planification, il peut y avoir une fluctuation allant jusqu'à 5 millions de dollars entre le maximum et le minimum de liquidités existant au cours d'un mois. Par conséquent, l'Administration pourrait demander à emprunter au jour le jour à sa banque des sommes d'argent pour gérer ses flux de trésorerie. Elle considère la disponibilité d'une marge de crédit d'exploitation comme une « bonne pratique d'affaires » et souhaite maintenir cette marge de crédit. Ces emprunts seraient destinés à être facturés aux taux du marché perçus par une banque canadienne et remboursés avant le 31 décembre.

Actuellement, l'Administration a une marge de crédit d'exploitation jusqu'à 3,5 millions de dollars auprès de sa banque. Elle ne prévoit pas effectuer des prélèvements sur cette facilité en 2023.

## **Politique d'investissement**

L'Administration demande au ministre des Finances de continuer à l'autoriser à investir des sommes dont elle n'a pas immédiatement besoin dans :

1. des obligations ou autres titres appartenant à ou garantis par Sa Majesté le Roi du chef du Canada ou toute province ou municipalité au Canada;
2. des instruments à revenu fixe avec une cote de crédit d'au moins BBB attribuée par Standard & Poor's ou Fitch, ou Baa3 attribuée par Moody's;
3. des fonds avec des portefeuilles diversifiés qui relèvent des points 1 et 2 ci-dessus, incluant les fonds négociés en bourse, mais excluant les fonds selon la méthode des rendements moyens;
4. des certificats de placement garanti qui sont admissibles à l'assurance de la Société d'assurance-dépôt du Canada.

## Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques, l'Administration s'est engagée à :

- se comporter comme une entreprise socialement responsable; et à protéger les employés, les visiteurs, les clients et leurs biens, ainsi que la collectivité et l'environnement au sens large contre les blessures, pertes et dommages superflus.
- encourager la British Columbia Coast Pilots (BCCP) en particulier, ainsi que d'autres tierces parties dont dépend l'Administration, à adopter des pratiques de gestion des risques qui sont raisonnables pour leurs propres organisations.
- atteindre ses objectifs commerciaux en cherchant des occasions d'améliorer ses activités et d'optimiser la gestion des risques; et
- trouver un juste équilibre entre le coût du contrôle et les avantages que ce contrôle procurerait

L'Administration a adopté la matrice de profil et tolérance des risques suivante :

### Méthode de classement de l'incidence des risques

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels			Risques stratégiques		
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
<b>Extrêmement grave</b>	Incident causant des torts à long terme durant plus d'un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés pendant plus d'un mois	Répercussions financières pour l'Administration de plus de 10 millions de dollars	Plusieurs décès et plusieurs blessés graves à long terme nécessitant des soins intensifs	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables pendant plus d'un mois ou des pertes financières de plus de 50 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire a coulé ou subi suffisamment d'avaries pour être une perte réputée totale	Incident qui cause des dommages continus à long terme à l'environnement (c.-à-d. plus de six mois)	Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs (p. ex. retards) qui durent plus d'un mois	Couverture négative continue en première page des médias nationaux et internationaux  Commentaires négatifs continus sur les réseaux sociaux pendant plus d'un mois
<b>Grave</b>	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à un mois	Répercussions financières pour l'Administration de 5 à 10 millions de dollars	Un décès et plusieurs blessés graves à long terme nécessitant des soins intensifs	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables jusqu'à un mois ou des pertes financières de 25 à 50 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire a subi suffisamment d'avaries pour qu'il doive être remorqué jusqu'à une cale sèche et soit hors service plus d'un mois	Incident qui cause des dommages continus à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. plus d'un mois)	Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs (c.-à-d. retards) qui durent jusqu'à un mois	Couverture négative continue en première page des médias nationaux et couverture médiatique internationale intermittente  Commentaires négatifs continus sur les réseaux sociaux pendant plus de deux semaines

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
<b>Moins grave</b>	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à trois semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à trois semaines	Répercussions financières de 1 à 5 millions de dollars	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessures mineures	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables jusqu'à un mois ou occasionnent des pertes financières de 10 à 25 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire s'échoue ou a subi suffisamment d'avaries pour qu'il doive être remorqué et mis en cale sèche en étant hors service pendant moins d'un mois	Incident qui cause des dommages à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. jusqu'à un mois)	Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs (c.-à-d. qui durent jusqu'à deux semaines)	Couverture négative intermittente par les médias nationaux  Commentaires négatifs sur les réseaux sociaux jusqu'à deux semaines
<b>Modéré</b>	Incident causant des torts à court terme jusqu'à deux semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à deux semaines	Répercussions financières de 500 000 à 1 million de dollars	Une personne s'étant blessée grièvement ou étant tombée sérieusement malade à long terme au travail  Quelques blessures mineures  Nombreux employés de l'Administration légèrement blessés au travail  Répercussions considérables sur les niveaux de stress ou le moral de nombreux employés de l'Administration	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables jusqu'à une semaine ou ayant des répercussions financières de 500 000 \$ à 10 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire subit suffisamment d'avaries pour être hors service pendant plus de deux semaines	Incident qui cause des dommages à court terme à l'environnement (c.-à-d. au plus une semaine)	Problèmes opérationnels (c.-à-d. retards) qui durent jusqu'à une semaine, sans cessation des activités	Couverture négative continue en première page des médias locaux  Le conseil d'administration et Ottawa reçoivent des plaintes des associations de l'industrie et des clients importants  Commentaires négatifs continus sur les réseaux sociaux pendant l'essentiel d'une semaine
<b>Mineur</b>	Incident causant des torts à court terme jusqu'à une semaine pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à une semaine	Répercussions financières jusqu'à 500 000 \$	Une ou multiples blessures mineures nécessitant des premiers soins sur place ou un traitement hors site  Effets considérables sur le moral d'un membre du personnel de l'Administration	Domages à la propriété qui causent l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à 72 heures  ou des répercussions financières allant jusqu'à 500 000 \$	Incident occasionnant des avaries mineures au navire sans répercussions ou dommages entraînant une mise hors service d'au plus 72 heures	Incident qui cause brièvement des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant un certain temps (c.-à-d. pas plus d'une journée)	Problèmes opérationnels (c.-à-d. retards) qui durent jusqu'à 72 heures	Couverture négative intermittente par les médias locaux  Plaintes reçues de la part de l'industrie et des clients  Certains commentaires négatifs, mais pas continus, sur les réseaux sociaux

## Critères de classement de la probabilité des risques

Probabilité	Risques permanents	Risques ponctuels
<b>Fréquente</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne plusieurs fois par mois. Le risque est réel.	Nous nous attendons tout à fait à ce que le risque survienne. Le risque est déjà réel (c'est un problème).
<b>Probable</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne au moins une fois par année.	Nous nous attendons à ce que le risque ait de grandes probabilités de survenir.
<b>Occasionnelle</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les trois ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir à un moment donné et nous pensons que c'est très probable.
<b>Improbable</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les 10 ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir à un moment donné et nous pensons que c'est peu probable.
<b>Lointaine</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les 50 ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir uniquement dans des circonstances exceptionnelles, mais c'est hautement improbable.

## Clé de classement des risques

Le classement des risques est une combinaison de leur probabilité et leur impact, comme le montre la carte de densité ci-dessous :

		Probabilité				
		Lointaine	Improbable	Occasionnelle	Probable	Fréquente
Impact	Extrêmement grave					
	Grave					
	Moins grave					
	Modéré					
	Mineur					

<b>Extrême</b> (cote de 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'exposition à ce niveau de risque serait normalement réduite immédiatement (p. ex. en améliorant les contrôles ou en cessant les activités, etc.), sauf dans des circonstances extrêmes</li> <li>La première dirigeante doit être informée et prendre le contrôle de la gestion de cette exposition au risque</li> </ul>
--------------------------------	--

<b>Très élevée</b> (cote de 15 à 20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition à ce niveau de risque serait normalement réduite immédiatement, à moins que des impératifs stratégiques n'imposent autre chose</li> <li>• Il faut démontrer que le contrôle des risques s'améliore et au moins un membre de la haute direction devrait gérer ce processus</li> <li>• La première dirigeante doit être informée des progrès</li> </ul>
<b>Élevée</b> (cote de 5 à 12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition à ce niveau de risque devrait être réduite dès que possible</li> <li>• L'amélioration du contrôle du risque est recommandée et les gestionnaires pertinents devraient gérer ce processus</li> <li>• La haute direction pertinente doit être informée des progrès</li> </ul>
<b>Moyenne</b> (cote de 4 à 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition superflue à ce niveau de risque devrait être réduite si possible</li> <li>• L'amélioration du contrôle du risque est recommandée si possible et les gestionnaires pertinents devraient gérer ce processus</li> <li>• Le contrôle et la responsabilité doivent être spécifiés</li> </ul>
<b>Faible</b> (cote de 3 à 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition à ce niveau de risque est acceptable sans traitements additionnels du risque et fait l'objet d'examens périodiques pour s'assurer que le risque n'augmente pas</li> <li>• Il n'est pas nécessaire d'améliorer le contrôle du risque</li> <li>• Cela peut être géré par des contrôles et des procédures de routine</li> </ul>

À l'heure actuelle, voici les six principaux risques clés identifiés pour l'Administration :

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Impossibilité de trouver et de former assez de candidats pilotes qualifiés (cote de classement 15)	Fréquente	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénuries de ressources humaines dans le secteur maritime</li> <li>• Changements réglementaires</li> <li>• Attente longue entre l'examen et l'embauche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilité de fournir des services de pilotage en temps opportun et efficaces</li> <li>• Stress et fatigue du personnel existant</li> <li>• Atteinte à la réputation de fournisseur de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion active du pilotage comme carrière</li> <li>• Participation aux changements réglementaires</li> <li>• Examens plus fréquents</li> </ul>

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Les navires qui se sont vu accorder par erreur des dispenses de pilotage ou qui naviguent sans dispense de pilotage valide sont impliqués dans un incident (cote de classement 15)	Occasionnel	Très grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les armateurs ayant une dispense utilisent des officiers qui ne répondent pas aux exigences en matière de temps en mer</li> <li>• Les navigateurs ne connaissent pas toutes les zones côtières</li> <li>• Examen inadéquat des demandes de dispense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteinte à la réputation de l'Administration et remise en question de ses capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dispenses peuvent être révoquées en cas d'infractions</li> <li>• Transports Canada peut imposer des amendes monétaires aux armateurs</li> <li>• Les armateurs sont au courant des règlements</li> </ul>
Impossibilité de couvrir les obligations et les frais supplémentaires engagés en raison d'une baisse des volumes d'affectations (cote de classement 9)	Occasionnel	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récession économique</li> <li>• Barrières commerciales entre le Canada et la Chine</li> <li>• Activisme politique contre le transport maritime ou les combustibles fossiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de revenus</li> <li>• Incapacité à être financièrement autonome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éventail diversifié de produits</li> <li>• Structure de coûts variable existante</li> <li>• Maintien des réserves de liquidités</li> </ul>
Confidentialité, intégrité ou disponibilité de l'information compromise (cote de classement 9)	Occasionnel	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attaque visant la cybersécurité</li> <li>• Vieillesse des infrastructures technologiques</li> <li>• Failles des systèmes de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts accrus</li> <li>• Torts à la réputation</li> <li>• Retard des opérations, y compris l'affectation des pilotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocoles de sécurité accrus</li> <li>• Plan d'intervention en cas d'incident</li> <li>• Systèmes de rechange</li> </ul>
Les membres clés de l'équipe de direction quittent l'organisation sans qu'il y ait en place un plan de relève robuste et un plan de rétention des connaissances (cote de classement 9)	Occasionnel	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petite taille et âge de l'équipe de direction</li> <li>• Concurrence pour les talents au sein de l'industrie maritime</li> <li>• Occasions limitées pour une mobilité vers le haut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roulement imprévu se répercutant sur les relations avec l'industrie</li> <li>• Postes à pourvoir pendant des périodes étendues provoquant l'épuisement professionnel du reste du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de relève examinés chaque année</li> <li>• Comparaison des salaires du marché tous les trois ans</li> <li>• Détermination des occasions de perfectionnement internes</li> </ul>

<b>Risque</b>	<b>Probabilité</b>	<b>Impact</b>	<b>Causes</b>	<b>Conséquences</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
Réponse inadéquate à un désastre ou une urgence (cote de classement 8)	Improbable	Grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastrophes naturelles imprévisibles</li> <li>• Piètres communications</li> <li>• Failles dans l'équipement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retards des navires</li> <li>• Exacerbation possible de l'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'intervention d'urgence en place</li> <li>• Opérations pouvant être administrées d'une manière virtuelle</li> </ul>



## **Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques**

Vous trouverez ci-dessous une liste de directives législatives et en matière de politiques auxquelles l'Administration se conforme actuellement :

### ***Loi sur l'accès à l'information***

Dans le cadre de son engagement envers une gouvernance claire et transparente, l'Administration divulgue volontairement, sur son site Web, des résumés annuels de toutes les demandes liées à la *Loi sur l'accès à l'information* qu'elle a reçues pour elle-même et ses filiales. Depuis le début de 2021, l'Administration a traité trois demandes.

### ***Loi sur les langues officielles***

L'Administration a chargé un membre de son équipe de gestion de surveiller et promouvoir l'utilisation des langues officielles au sein de l'organisation. L'Administration s'assure que toutes ses communications externes et publiques ainsi que les services qu'elle fournit au public sont disponibles en français et en anglais si on le lui demande. Elle rend compte chaque année au Centre d'excellence en langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor de ses constatations liées aux langues.

### ***Directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements***

Dans le cadre de son engagement à assurer une bonne gouvernance et tel qu'indiqué dans l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration a instauré une politique qui régit le remboursement des dépenses raisonnables requises pour les voyages d'affaires, les dépenses d'accueil, les conférences et les événements, conformément aux instructions du gouvernement du Canada.

Cette politique inclut les processus pour préparer et approuver les dépenses à rembourser. La conformité de l'Administration à cette politique fait l'objet d'un audit annuel de la part du Bureau du vérificateur général. L'Administration rend compte, sur son site Web, des dépenses d'entreprise globale annuelles liées à ses déplacements et ses activités de développement commercial, ainsi que les frais de déplacement et d'accueil du Conseil d'administration et de la haute direction.

Les dépenses sont déclarées sur une base mensuelle et sont reflétées dans la période où elles ont été remboursées. Ces divulgations incluent les dépenses d'affaires liées aux déplacements, à l'accueil, aux conférences et aux événements pour des activités liées directement au mandat fondamental ou aux exigences juridiques de l'Administration, à son engagement avec les principaux intervenants, à la gouvernance interne et à la formation.

### ***Accords commerciaux***

L'Administration n'intervient pas directement dans des activités liées à des accords commerciaux. Un environnement économique stable, favorable au commerce et propice à la collaboration, procure des avantages directs aux activités commerciales de l'Administration.

L'Administration suit un processus d'approvisionnement qui consiste notamment à faire des appels d'offres publics respectant les seuils établis dans les différents accords commerciaux.

### **Autres**

En outre, l'Administration soutient les lois qui régissent les différents aspects de ses opérations et elle s'y conforme, notamment :

- *Loi sur le vérificateur général*, L.R.C. (1985), ch. A-17
- *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. (1985), ch. C-44
- *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*
- *Loi sur les transports au Canada*, L.C. (1996), ch. 10
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012), L.C. 2012, ch. 19, art. 52
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999), L.C. 1999, ch. 33
- *Loi canadienne sur les droits de la personne* (1985)
- *Loi sur l'arbitrage commercial*, L.R.C. (1985), ch. 17 (2<sup>e</sup> suppl.)
- *Loi sur les conflits d'intérêts* (2006)
- *Loi sur les douanes*, L.R.C. (1985), ch. 1 (2<sup>e</sup> suppl.)
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995)
- *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. (1985), ch. F-11
- *Loi sur la santé des animaux*, L.C. (1990), ch. 31
- *Loi sur le lobbying*, L.R. (1985), ch. 44 (4<sup>e</sup> suppl.)
- *Loi sur l'équité salariale* (2018)
- *Loi sur le pilotage*, L.R.C. (1985), ch. P-14
- *Loi sur la protection des renseignements personnels* (1985)
- *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, L.C. (2000), ch. 1
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, L.C. (2005), ch. 46

## **Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement**

### **Résultats liés aux priorités du gouvernement**

Les priorités du gouvernement du Canada consistent notamment à retrouver une classe moyenne robuste; une gouvernance ouverte et transparente; un environnement sain et une économie résiliente; la force par la diversité; et la sûreté et l'opportunité.

Par le biais de son cadre opérationnel et politique, l'Administration tient son engagement à assurer une gouvernance ouverte et transparente ainsi qu'une rémunération et une diversité efficaces grâce à des occasions d'emploi.

### **Transparence et gouvernement ouvert**

Du fait de ses réunions mensuelles avec les clients, ses réunions trimestrielles avec les intervenants et ses outils de communication en ligne, l'Administration est bien placée pour mener à bien son mandat d'une manière pleinement ouverte et transparente.

L'Administration publie ouvertement, dans les délais prescrits, ses rapports publics comme les rapports annuels et trimestriels, les plans d'entreprise récapitulatifs, les divulgations proactives et les demandes concernant la *Loi d'accès à l'information*. L'Administration vise à répondre sans délai à toutes les demandes d'information et à répondre d'une façon raisonnable aux préoccupations connexes lorsque c'est faisable.

### **Chaîne d'approvisionnement**

Nous sommes particulièrement conscients du rôle que l'Administration joue dans la chaîne d'approvisionnement du Canada et faisant beaucoup d'efforts pour qu'il y ait le moins de perturbations ou de retards dans la portion pilotage de cette chaîne. Le fait d'avoir un service uniforme et fiable, en fournissant des pilotes ou du personnel pour les bateaux-pilotes ou la répartition, est une priorité. Nous affectons aussi davantage de ressources à la cybersécurité pour atténuer le risque de perturbation lié à un cyberincident.

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

Le personnel de l'Administration est trop peu nombreux pour faire une analyse statistique significative de ses paramètres d'emploi. Malgré ses effectifs limités, l'Administration demeure agile et efficace pour ce qui est de mener à bien son mandat. Bien qu'elle n'ait pas des cibles d'emploi spécifiques, l'Administration bénéficie d'une main-d'œuvre très diversifiée.

Du point de vue de la diversité des genres, le conseil d'administration de l'APP est constitué d'une majorité de femmes (86 %) et celles-ci comptent pour 55 pour cent des gestionnaires. L'objectif continu de l'Administration est de recruter des femmes pour ses postes d'équipage de bateaux-pilotes et de pilotes, et nous espérons que l'intérêt grandissant de la part des femmes à l'échelle de l'industrie maritime va améliorer nos chances de réussite.

L'Administration est déterminée à maintenir des effectifs inclusifs et diversifiés avec une représentation de tous les groupes d'équité en matière d'emploi, notamment des Autochtones et des membres des minorités visibles.

### **Relations avec les Autochtones**

Par le biais de l'engagement communautaire avec les groupes autochtones régionaux, l'Administration favorise le bien-être économique individuel et encourage une diversité sociale inclusive qui est essentielle pour l'avenir du Canada. Nous entretenons activement un dialogue avec les groupes autochtones locaux sur les intérêts que nous avons en commun dans le milieu maritime. Cette collaboration avec la collectivité soutient aussi la protection environnementale des terres et cours d'eau.

### **Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales**

L'Administration vise à accroître sa présence verte. Diverses initiatives sont mises en œuvre ou appelées à être déployées, notamment l'exigence pour tous les futurs bateaux-pilotes d'atteindre des cibles d'émissions de niveau 4 ou meilleur. En outre, l'Administration :

1. a effectué avec succès la transition pour permettre à certains employés de travailler de la maison sur base continue pendant une partie de leurs heures régulières, ce qui a eu pour effet de réduire le temps passé pour se rendre au bureau;
2. est passée à une plus grande proportion de réunions virtuelles pour les employés et le Conseil, ce qui a donc réduit les voyages;
3. est un membre associé de l'organisation Alliance verte;
4. détient les certifications ISO et ISM;
5. a une politique de durabilité en place;
6. loue à Vancouver des bureaux dans un édifice certifié LEED.

L'Administration se rend disponible pour parler à des groupes communautaires du rôle que le pilotage joue pour assurer la protection de l'environnement marin.

### **Changements climatiques**

L'Administration a conscience de l'impact des changements climatiques. Nous sommes en train d'établir une base pour notre empreinte carbone, qui nous permettra de commencer à définir les étapes à suivre pour fixer des cibles de réduction et les échéances correspondantes, tout en nous alignant sur la stratégie du gouvernement consistant à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Nous voulons aussi nous assurer d'être en mesure de rendre compte des risques financiers de l'Administration liés au climat d'ici 2024 en suivant les normes publiées par le *Groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat*.

### **Espaces de travail sécuritaires**

L'Administration fait de gros efforts pour s'assurer que ses espaces de travail soient civilisés, respectueux et sans harcèlement. Il y a, pour ce faire, des politiques et procédures

en place, notamment une « politique de dénonciation ». L'Administration observe une politique de la porte ouverte et tient régulièrement des réunions avec le personnel, en plus de recourir à des sondages anonymes pour obtenir de la rétroaction. De plus, nous avons collaboré avec des consultants pour régler des problèmes réels ou perçus afin d'améliorer la cohésion de l'équipe.

### **Accessibilité**

L'Administration est un milieu de travail inclusif qui n'a pas de restrictions en ce qui concerne le personnel du siège social et celui de la répartition. Nous avons toujours embauché les personnes qui convenaient le mieux à l'emploi, sans contraintes ni exceptions. Des toilettes accessibles ont été ajoutées dans le cadre de récentes rénovations des bureaux.

### **Mesures d'austérité gouvernementales**

Dans le Budget de 2023, le gouvernement a annoncé des réductions des dépenses à l'échelle du gouvernement, y compris celles de certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'est engagé à :

- réduire les dépenses en matière de services-conseil, d'autres services professionnels et de voyages d'environ 15 pour cent des dépenses discrétionnaires prévues pour 2023-2024 dans ces domaines ;
- introduire progressivement une réduction d'environ 3 % des dépenses admissibles d'ici 2026-2027.

Bien que l'Administration ne soit pas directement visée par ces réductions de dépenses, elle s'aligne sur l'esprit de ces réductions, qui consiste à ramener le rythme et l'ampleur de la croissance des dépenses gouvernementales au niveau d'avant la pandémie, afin de veiller à ce que l'argent des contribuables canadiens soit utilisé efficacement et investi dans les priorités qui comptent le plus pour eux.

Dans le cas des frais de déplacement, le budget de l'Administration pour 2024 est de 212 000 \$, ce qui se compare aux dépenses de voyage réelles en 2019 (avant la pandémie) de 203 000 \$. Cela représente une augmentation annualisée sur la période de cinq ans de seulement 0,9 %, soit un taux bien inférieur à l'inflation pour la même période de cinq ans. Si nos frais de déplacement avaient augmenté au rythme de l'inflation sur une période de cinq ans, nos frais de déplacement projetés pour 2024 auraient été de 242 000 \$, soit 30 000 \$ de plus que ce que nous avons prévu. La modeste augmentation prévue des frais de déplacement est obtenue grâce à un recours accru aux réunions virtuelles de notre conseil d'administration et de notre direction pour la gouvernance, les opérations et l'engagement des parties prenantes. Par exemple, les trois quarts des réunions de notre conseil d'administration se déroulent désormais en ligne et toutes nos réunions mensuelles et trimestrielles avec les représentants de l'industrie se tiennent désormais en ligne.