



Administration de pilotage du Pacifique

Rapport présenté au Conseil
d'administration

Le 27 novembre 2008

Rapport d'examen spécial



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

This document is also available in English.



Le 21 novembre 2008

Au Conseil d'administration
de l'Administration de pilotage du Pacifique

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Administration de pilotage du Pacifique conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 29 avril 2008. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou commentaire que vous pourrez avoir concernant ce rapport lors de votre réunion du 27 novembre 2008.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de l'Administration pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Andrew Lennox, CMA, CGA
Vérificateur général adjoint

p.j.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Points saillants | 1 |
| Opinion découlant de l'examen spécial | 5 |
| Aperçu de l'Administration de pilotage du Pacifique | 7 |
| Mandat, vision et mission | 7 |
| Aperçu des activités de l'Administration | 8 |
| Objet de l'examen spécial | 9 |
| Observations et recommandations | 9 |
| Sûreté des services de pilotage | 9 |
| L'évaluation du rendement des pilotes a progressé, mais l'Administration ne procède toujours pas à des évaluations officielles | 9 |
| Aucune modification n'a été apportée aux zones de pilotage obligatoire | 11 |
| Tous les pilotes doivent désormais porter un équipement de sécurité lors de l'embarquement | 13 |
| Économie et efficacité des services de pilotage | 13 |
| Les services de l'Administration répondent aux besoins des usagers | 13 |
| L'Administration possède une stratégie pour remplacer les bateaux-pilotes | 14 |
| Les bateaux-pilotes font l'objet d'un entretien périodique | 15 |
| Il y a surveillance du bassin de candidats possibles | 16 |
| Autonomie financière | 17 |
| L'Administration assure son autonomie financière et applique un processus raisonnable pour fixer les tarifs | 17 |
| Gouvernance | 18 |
| La composition du Conseil d'administration lui procure les connaissances nécessaires, mais pourrait créer des conflits d'intérêts | 18 |
| Les rôles et responsabilités sont clairement définis, mais il faut évaluer le rendement individuel des membres du Conseil d'administration | 19 |
| Planification stratégique | 20 |
| La planification stratégique est adéquate | 20 |
| Gestion des risques | 21 |
| La gestion des risques et la vérification interne sont assurées | 21 |
| Évaluation du rendement et rapports sur le rendement | 22 |
| Il faut communiquer clairement les indicateurs de rendement et les cibles connexes | 22 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Conclusion | 23 |
| À propos de l'examen spécial | 25 |
| Annexe | |
| Tableau des recommandations | 28 |



Administration de pilotage du Pacifique

Points saillants

Objet L'Administration de pilotage du Pacifique (l'Administration) est une société d'État fondée en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Elle offre des services de pilotage —pilotes brevetés et bateaux-pilotes— pour aider les capitaines et les officiers à naviguer dans les ports, les havres ou les eaux de la province de la Colombie-Britannique et les eaux canadiennes limitrophes. L'Administration est habilitée à désigner les zones de pilotage obligatoire, les navires assujettis au pilotage obligatoire et les circonstances dans lesquelles il peut y avoir exemption. Elle fixe également les conditions d'octroi des brevets et des certificats de pilotage. Le montant des droits versés à l'Administration pour ses services de pilotage doivent être établis de façon à lui permettre de financer ses activités et d'être financièrement autonome.

Nous avons examiné les méthodes de désignation des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis au pilotage obligatoire, l'établissement de tarifs de pilotage lui permettant d'assurer son autonomie financière, la gestion des ressources humaines, ainsi que la planification stratégique et la gouvernance.

Pertinence Les services de pilotage contribuent à la sécurité publique en réduisant au minimum les accidents et les dommages à l'environnement. Il importe donc que l'Administration de pilotage du Pacifique s'assure que les navires entrant dans les zones de pilotage obligatoire du Pacifique, les quittant ou les traversant le fassent de la manière la plus sécuritaire possible.

Aux termes de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration possède le monopole des services de pilotage dans la région du Pacifique. Il incombe à l'Administration d'offrir les services de pilotage de façon économique et efficiente. Il est essentiel que les tarifs fixés par l'Administration pour ses services de pilotage soient équitables et raisonnables et qu'ils lui procurent les revenus nécessaires pour financer ses activités.

Constatations

À notre avis, les systèmes et pratiques que nous avons examinés ne comportaient aucune lacune importante. Nous avons relevé des pratiques exemplaires, mentionnées ci-dessous, et certains éléments que l'Administration aurait avantage à améliorer.

- L'Administration dispose de pratiques permettant de fixer des tarifs équitables et raisonnables tout en garantissant son autonomie financière. Elle consulte régulièrement les intervenants pour recueillir de l'information sur les coûts de la prestation de ses services. Au cours des sept dernières années, aucune des augmentations tarifaires proposées n'a été contestée par les parties prenantes.
- Les systèmes et pratiques utilisés par l'Administration pour la construction, l'acquisition et la planification du remplacement des bateaux-pilotes respectent les règles instaurées par Transports Canada et font en sorte que les navires construits répondent aux besoins opérationnels de l'Administration.
- En 1999, l'Office des transports du Canada a recommandé que les administrations de pilotage élaborent et mettent en œuvre un système juste et équitable en vue d'évaluer les compétences des pilotes et la qualité des services. L'Administration de pilotage du Pacifique a rédigé des lignes directrices qui décrivent la formation et l'expérience attendues des apprentis et des pilotes soumis à des restrictions, ainsi que les tests qu'ils doivent réussir. Ces lignes directrices devraient être mises en œuvre au cours des trois prochaines années. Des progrès ont été réalisés à cet égard, mais nous avons constaté que l'Administration ne procède toujours pas à une évaluation annuelle officielle du rendement des pilotes, et ce, même si nous lui avons recommandé de le faire dans notre rapport d'examen spécial de 2003.
- L'Administration possède une grande variété d'indicateurs de rendement clés qui sont présentés tous les trois mois au Conseil d'administration et communiqués à la chambre de commerce maritime de la Colombie-Britannique, qui diffuse ensuite cette information à l'industrie. Cependant, comme nous l'avions signalé dans notre rapport d'examen spécial de 2003, l'Administration ne présente pas, dans son rapport annuel, de l'information sur les résultats attendus et obtenus en regard d'une série d'indicateurs établis. Or cela lui permettrait de communiquer au gouvernement et au Parlement une meilleure information sur son rendement.

Réaction de l'Administration. *L'Administration de pilotage du Pacifique accepte nos recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune de nos recommandations dans le rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, l'Administration de pilotage du Pacifique est tenue de disposer de systèmes de contrôle et d'information financiers et de systèmes de contrôle et d'information de gestion ainsi que d'appliquer des pratiques de gestion permettant de fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, l'Administration est également tenue de soumettre ses systèmes et pratiques à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen — de février à août 2008 — il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de l'Administration, y compris une analyse des risques. Le 29 avril 2008, nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration. Le plan indiquait les systèmes et les pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à l'Administration d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec l'Administration. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Notre choix s'appuie également sur les exigences législatives et réglementaires, des normes et des documents professionnels, ainsi que des pratiques appliquées par l'Administration et d'autres organisations. Les critères, de même que les systèmes et pratiques, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

7. À notre avis, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante par rapport aux critères d'examen établis.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de l'Administration ainsi que des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ANDREW LENNOX'.

Andrew Lennox, CMA, CGA

Vérificateur général adjoint

Vancouver, Canada

Le 29 août 2008

Aperçu de l'Administration de pilotage du Pacifique

Mandat, vision et mission

9. L'Administration de pilotage du Pacifique (l'Administration) a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Elle est une société d'État figurant à l'annexe III de la partie I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Service de pilotage — Service offert directement à l'industrie du transport maritime, qui procure également des avantages aux citoyens en général car il réduit les risques d'accidents, les pertes de vie et les dommages matériels et environnementaux en permettant aux navires de rejoindre leur port d'escale de la manière la plus sécuritaire possible.

Pilote — Marin professionnel breveté qui est chargé d'indiquer au capitaine d'un navire l'itinéraire le plus sûr pour entrer ou quitter un port d'escale. Un pilote doit avoir cinq années d'expérience à titre de capitaine d'un navire circulant le long de la côte de la Colombie-Britannique. Il doit posséder une expérience et des connaissances approfondies des eaux côtières de la province pour réussir des examens oraux et écrits. Après avoir réussi les examens, il doit suivre un programme d'apprentissage de six à douze mois qui comprend notamment de la formation pratique supplémentaire sous la direction de pilotes confirmés.

10. La *Loi sur le pilotage* accorde à l'Administration le monopole sur la prestation de services de **pilotage** dans les eaux de la Colombie-Britannique. L'Administration s'est donné comme vision de servir de modèle aux administrations de pilotage canadiennes. Sa mission consiste à offrir des services de pilotage sûrs et efficaces en collaborant avec les **pilotes** et l'industrie du transport maritime en vue de protéger les intérêts de la population canadienne.

11. La *Loi sur le pilotage* confère à l'Administration le pouvoir d'établir des règlements, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. L'Administration est chargée de ce qui suit :

- établir les zones de pilotage obligatoire;
- déterminer les navires ou les catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
- établir les circonstances dans lesquelles une exemption de pilotage obligatoire peut être accordée;
- définir les qualifications nécessaires à l'obtention d'un brevet ou d'un certificat de pilotage;
- fixer des tarifs équitables et raisonnables qui permettent le financement autonome de ses activités.

12. Dans son *Sommaire du plan d'entreprise — 2008 à 2012*, l'Administration a établi les principaux objectifs suivants :

- fournir des services de pilotage maritime et des services connexes sûrs, fiables et efficaces dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique et sur le fleuve Fraser;
- offrir ces services dans un contexte commercial axé sur le maintien de l'autonomie financière, en imposant des tarifs équitables et raisonnables;
- promouvoir l'utilisation efficace des installations, du matériel et des compétences de l'Administration grâce à l'affectation productive de ces ressources dans l'intérêt d'une navigation sans danger;

- promouvoir l'utilisation de pratiques viables au sein de l'Administration et contribuer à la mise en œuvre des politiques écologiques, sociales et économiques du gouvernement dans le secteur maritime de la côte Ouest du Canada.

Aperçu des activités de l'Administration

Bateau-pilote — Navire qui sert à transporter les pilotes sur les navires qui entrent ou quittent les eaux canadiennes, et à les ramener.

13. Le 31 décembre 2007, l'Administration employait 108 pilotes (100 pilotes contractuels de la British Columbia Coast Pilots Ltd., qui assurent le service de pilotage côtier et 8 pilotes employés directement par l'Administration, qui sont chargés de la navigation sur le fleuve Fraser), 26 personnes dans les trois stations d'embarquement de ses **bateaux-pilotes**, 11 répartiteurs et 12 employés administratifs.

14. La British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) est une société privée qui loue les services de ses pilotes à l'Administration depuis 1972. Le contrat de service en vigueur a été signé au début de 2008 et prendra fin le 31 décembre 2011. Selon ce contrat, la BCCP a droit à environ 80 p. 100 des tarifs facturés pour les affectations de ses pilotes. En 2007, la BCCP a reçu des paiements de 33,6 millions de dollars en tout. Aux termes du contrat, il incombe à l'Administration de former et de rémunérer tous les apprentis pilotes.

15. Tous les navires non gouvernementaux de plus de 350 tonneaux de jauge brute naviguant dans les eaux de la Colombie-Britannique et les eaux canadiennes limitrophes doivent faire appel aux services de l'Administration.

16. En 2007, l'Administration a mené à bien 13 012 affectations de pilotage, dont 1 191 sur le fleuve Fraser. Le dossier de l'Administration sur le plan de la sécurité est très bon : depuis 1998, 99,9 p. 100 des affectations n'ont entraîné aucun incident. Seulement sept incidents ont été signalés en 2007. Le Bureau de la sécurité des transports du Canada, qui examine tous les incidents pour déterminer s'il y a lieu de procéder à une enquête, n'a fait enquête sur aucun des incidents impliquant l'Administration qui se sont produits en 2007. L'Administration a cependant mené elle-même des enquêtes pour chacun des incidents, comme c'est l'usage dans l'organisation.

17. Les services de l'Administration visent les navires assujettis au pilotage obligatoire et les demandes de service dans les zones de pilotage obligatoire. L'Administration envoie des pilotes sur les navires en utilisant ses propres bateaux-pilotes ou des bateaux dont les services sont assurés par contrat. Des pilotes sont disponibles en tout temps afin de garantir la sécurité et l'efficacité des services.

18. Les services de pilotage ne sont qu'un des facteurs qui influent sur le coût, l'efficacité, la structure tarifaire et la sécurité des transports maritimes. La concurrence est vive dans le secteur du transport international. Dans la région nord-ouest du Pacifique, les ports se livrent une concurrence féroce pour attirer les navires, car les transporteurs ont souvent le choix de faire escale dans des ports américains. Le trafic voit son profil se redessiner rapidement en fonction de la conjoncture économique, locale et internationale. Il fluctue aussi au cours de l'année, la demande augmentant pendant l'été en raison de la circulation accrue des navires de croisière entre Vancouver et l'Alaska. Le nombre total d'affectations est toutefois resté relativement stable d'une année à l'autre.

Objet de l'examen spécial

19. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de l'Administration de pilotage du Pacifique dans les secteurs suivants :

- sécurité des services de pilotage;
- économie et efficacité des services de pilotage;
- autonomie financière;
- gouvernance;
- planification stratégique, gestion des risques, et évaluation du rendement et rapports sur le rendement.

20. Notre objectif était de déterminer si ces systèmes et pratiques permettent à l'Administration d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

21. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur l'objectif, l'étendue, les critères et la méthode de la vérification.

Observations et recommandations

Sûreté des services de pilotage

L'évaluation du rendement des pilotes a progressé, mais l'Administration ne procède toujours pas à des évaluations officielles

22. Dans son rapport de 1999, l'Office des transports du Canada avait recommandé que les administrations de pilotage et les parties prenantes définissent et mettent en œuvre un système équitable et

raisonnable en vue d'évaluer les compétences des pilotes et la qualité de leurs services. Dans notre rapport d'examen spécial de 2003, nous avons constaté que l'Administration ne procédait pas à une évaluation officielle du rendement des pilotes, et ce, même si l'évaluation individuelle du rendement est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines. Nous nous attendions à ce que les évaluations annuelles du rendement deviennent partie intégrante du processus d'évaluation des pilotes. Nous avons encouragé la direction à consigner, dans le rapport sur le maintien des compétences du pilote, tous les cours de formation suivis par les différents pilotes.

23. De plus, nous nous attendions à ce que l'Administration obtienne l'assurance que les pilotes ou les titulaires de certificat chargés de piloter un navire assujéti au pilotage obligatoire soient compétents et en bonne santé.

24. L'Administration a établi un programme de formation et a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives pour maintenir et perfectionner les compétences des pilotes. Le programme prévoit que chaque pilote suive, tous les cinq ans, une formation en manœuvres de navigation avancées pour le simulateur de pont de mission intégrale. Les pilotes suivent aussi une formation chaque fois qu'il y a des avancées technologiques — par exemple, une formation sur le système de propulsion Azipod et sur le fonctionnement des systèmes de pont intégrés.

25. La formation des apprentis pilotes dure entre six et douze mois (en fonction de l'expérience de l'apprenti). Elle comprend un programme de mentorat, une formation de six jours sur modèles et un stage de cinq jours sur le simulateur de pont de mission intégrale. Le programme de mentorat prévoit la participation d'un pilote membre du comité de formation des pilotes et d'examen, qui observe l'apprenti au travail (voyage d'accompagnement) et remplit la liste de contrôle du programme sur la qualité du rendement des apprentis pilotes côtiers.

26. L'Administration examine tous les deux ans le maintien des compétences et la formation des pilotes confirmés pour leur indiquer les régions qui n'ont pas été couvertes au cours des cinq années précédentes. De même, depuis 2002, les pilotes confirmés participent à des sorties de familiarisation ou de mise à jour (d'accompagnement) lorsque des lacunes dans les connaissances géographiques ont été recensées. Depuis 2002, il y a eu entre 5 et 25 sorties de familiarisation par année. En 2008, 9 pilotes confirmés ont participé à 15 voyages de ce genre.

27. L'Administration a rédigé des lignes directrices sur l'assurance de la qualité pour les pilotes, qui seront instaurées au cours des trois prochaines années. Ces lignes directrices indiquent la formation et l'expérience attendues des apprentis ainsi que des pilotes qui font l'objet de restrictions. L'Administration vise à organiser une formation et des voyages d'accompagnement obligatoires pour les apprentis et à élargir l'application des lignes directrices aux pilotes qui font l'objet de restrictions. Les lignes directrices ne prévoient pas les mêmes exigences pour les pilotes qui ne sont soumis à aucune restriction.

28. Nous avons constaté que le dossier de chaque pilote contient une déclaration médicale annuelle, qui indique si le pilote est apte ou non à exercer les fonctions de pilotage, avec ou sans restrictions.

29. L'Administration a mis en œuvre diverses initiatives en vue de maintenir et de perfectionner les compétences de ses pilotes. Par ailleurs, elle ne procède toujours pas à une évaluation annuelle officielle du rendement des pilotes, et ce, même si nous avons recommandé d'instaurer cette pratique dans notre rapport d'examen spécial de 2003.

30. **Recommandation.** La direction devrait instaurer les lignes directrices sur l'assurance de la qualité pour les pilotes dans les plus brefs délais, procéder à une évaluation annuelle du rendement des pilotes et créer un registre des formations nécessaires et de celles suivies par les pilotes.

Réponse de l'Administration. Nous acceptons en principe cette recommandation. Un programme d'assurance de la qualité, qui est actuellement à l'état d'ébauche, fait l'objet de discussions avec les deux groupes de pilotes. De plus, le plan stratégique de 2009-2013 prévoit la création d'un programme sur la qualité des services, qui constituera la prochaine mesure mise en œuvre dans le cadre d'un certain nombre d'initiatives déjà en place, notamment la vérification du maintien des compétences et le programme de formation pour les pilotes confirmés.

Aucune modification n'a été apportée aux zones de pilotage obligatoire

31. À quelques exceptions près, l'Administration oblige tous les navires étrangers, ainsi que les navires canadiens de plus de 350 tonnes de jauge brute, naviguant dans ses zones de pilotage obligatoire à faire appel aux services d'un pilote breveté ou d'un titulaire d'un certificat de pilotage. Ces règles n'ont pas été modifiées depuis 1972. La désignation initiale de zones de pilotage obligatoire

repose sur le rapport de 1968 de la Commission royale d'enquête sur le pilotage.

32. Dans le cadre de notre examen spécial de 2003, nous avons signalé que, dans son rapport de 1999, l'Office des transports du Canada recommandait aux administrations de pilotage d'adopter une méthode fondée sur les risques pour désigner les zones de pilotage obligatoire et les navires assujettis à un pilotage obligatoire. Le rapport recommandait aux administrations de revoir tous les cinq ans les facteurs et les conditions régissant la désignation des zones et des navires, et d'appliquer la Méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP) en cas d'évolution majeure des risques de navigation. Résultat : Transports Canada et les quatre administrations de pilotage ont établi un modèle de MGRP — un outil d'évaluation des risques — et un manuel connexe. La MGRP a été élaborée en adaptant les modèles établis et acceptés de gestion des risques aux activités des administrations de pilotage.

33. Nous nous attendions à ce que l'Administration ait examiné les facteurs et les conditions régissant la désignation des zones de pilotage obligatoire et les navires qui y sont assujettis, et à ce qu'elle applique la MGRP en cas d'évolution majeure des risques de navigation. L'Administration a reçu une lettre, en date du 30 avril 2004, du ministre des Transports dans laquelle celui-ci confirmait que l'Administration était tenue d'examiner, tous les cinq ans, les facteurs et les circonstances liés aux zones actuelles de pilotage obligatoire. La lettre prévoyait également que le premier examen quinquennal soit mené au plus tard en décembre 2005. Le ministre y indiquait que la directive ne prévoyait pas expressément l'application de la MGRP dans le cadre de l'examen. Cependant, si celui-ci donnait à penser que les facteurs et les circonstances avaient évolué dans une mesure telle qu'il fallait réexaminer la désignation, l'application de la MGRP serait alors obligatoire.

34. L'Administration a examiné les zones de pilotage obligatoire et présenté les résultats de son examen aux intervenants. Le rapport définitif, qui a été envoyé au ministre en octobre 2005, concluait qu'il n'était pas nécessaire de modifier substantiellement les zones de pilotage obligatoire, ni d'en augmenter le nombre.

35. Depuis notre dernier examen spécial, l'Administration a mené une évaluation fondée sur les risques en appliquant la MGRP. Cette évaluation, qui a pris fin en juillet 2008, a établi une comparaison entre le projet du site d'embarquement hivernal de Pine Island et quatre autres solutions reconnues et acceptées. Le rapport

recommandait, entre autres, que l'Administration et la Garde côtière canadienne examinent ensemble la possibilité d'installer des balises radars (transpondeurs radars servant à indiquer l'emplacement de dangers liés à la navigation) à Pine Island et à Davey Rock. Il recommandait aussi que l'Administration mène les actions suivantes à long terme :

- examiner, de concert avec la British Columbia Coast Pilots Ltd., la possibilité d'installer des stations d'embarquement de rechange à Pine Island ou autour du site;
- définir une stratégie à long terme pour les services de bateaux-pilotes à la station d'embarquement de Pine Island.

36. L'Administration s'acquitte de son obligation d'examiner les facteurs et les circonstances liés à la désignation des zones de pilotage obligatoire. Elle applique également la MGRP pour évaluer les risques qui pèsent sur le transport dans certains cas précis.

Tous les pilotes doivent désormais porter un équipement de sécurité lors de l'embarquement

37. Dans notre rapport d'examen spécial précédent, nous avons constaté que l'Administration fournissait des vêtements de flottaison à tous les pilotes et aux équipages des bateaux-pilotes, mais que les pilotes travaillant à contrat n'étaient pas tenus de les porter. L'Administration a reconnu que quelques pilotes s'opposaient à cette pratique de sécurité importante. Les choses ont désormais changé et tous les pilotes doivent porter un vêtement de sécurité ou un dispositif de flottaison homologué au moment de monter à bord des navires auxquels ils ont été affectés.

Économie et efficacité des services de pilotage

Les services de l'Administration répondent aux besoins des usagers

38. L'Administration de pilotage du Pacifique n'a aucun contrôle sur le nombre de navires nécessitant ses services, ni sur l'heure de leur arrivée. Elle doit néanmoins répondre aux demandes de service en tout temps et dans les plus brefs délais. Nous nous attendions à ce que l'Administration dispose d'un nombre suffisant de pilotes, à un coût raisonnable, pour traiter le volume de trafic et offrir un niveau de service acceptable.

39. Nous avons constaté que les systèmes et pratiques de l'Administration fournissent l'assurance raisonnable que l'Administration offre des services de pilotage efficaces qui répondent

aux besoins des usagers. Les services sont considérés comme efficaces lorsqu'ils sont de bonne qualité et abordables.

40. En collaboration avec l'industrie, l'Administration a réduit les retards en appelant les pilotes à faire des heures supplémentaires pour répondre à la demande. Pendant les périodes de pointe, elle peut aussi répondre aux besoins d'un plus grand nombre de navires en rappelant des pilotes qui sont en congé. La convention collective signée avec les pilotes chargés des services sur le fleuve Fraser stipule que l'Administration doit rémunérer au taux des heures supplémentaires les pilotes qui sont rappelés pendant un congé. Le contrat conclu avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) prévoit également une rémunération à taux majoré pour les pilotes rappelés. L'Administration s'est donné comme objectif d'assurer une prestation des services en temps voulu dans 99,7 p. 100 des cas. Au cours des dernières années, elle a fourni ses services en temps voulu dans plus de 99,7 p. 100 des cas.

41. En vue d'améliorer la qualité des services, l'Administration rencontre régulièrement les intervenants du secteur du transport maritime. Selon un sondage mené auprès des clients en 2006, elle a obtenu un taux de satisfaction de 4,2 sur 5.

42. Le service de vérification interne examinera le nouveau système de répartition et de facturation instauré en avril 2008, en vue de déterminer s'il fonctionne comme prévu. Le système a été mis en œuvre dans le respect des échéances et du budget, qui s'élevait à 420 000 \$.

43. Nous avons constaté que les affectations des pilotes permettaient de combler les besoins des usagers de manière économique et efficace.

L'Administration possède une stratégie pour remplacer les bateaux-pilotes

44. Dans notre rapport d'examen spécial de 2003, nous avons constaté que l'Administration ne disposait pas d'une stratégie à long terme pour remplacer les bateaux-pilotes (les bateaux qui transportent les pilotes jusqu'au navire auquel ils sont affectés) fondée sur une évaluation en bonne et due forme des besoins, une analyse documentée des coûts, un examen des solutions possibles et un calendrier qui tienne compte des moyens financiers de l'Administration. Nous nous attendions à ce que les systèmes et les pratiques mis en œuvre par l'Administration pour acquérir, utiliser et remplacer les bateaux-pilotes répondent à ses besoins opérationnels et

reposent sur le coût du cycle de vie complet le plus financièrement avantageux en regard des résultats. Au cours du présent examen spécial, nous avons constaté que les éléments d'une stratégie de remplacement à long terme se retrouvent dans le plan stratégique à long terme sur les bateaux-pilotes de 2004, dans le Plan d'entreprise et dans les procès-verbaux des réunions du comité de remplacement des bateaux-pilotes du Conseil d'administration.

45. L'Administration a retenu les services d'un expert-conseil pour assurer la gestion de la construction de deux bateaux-pilotes de même conception. Le processus englobe la conception d'un bateau en fonction de l'évaluation des besoins des usagers, l'établissement d'une demande de proposition complète, l'évaluation des soumissions présentées et la sélection d'inspecteurs devant agir au nom de l'Administration. Il oblige également l'Administration à respecter les lignes directrices de Transports Canada sur la construction des bateaux-pilotes.

46. Le budget de construction des deux bateaux-pilotes s'élevait à 8,6 millions de dollars. Au 31 août 2008, les coûts réels du projet étaient inférieurs de 1,2 million de dollars aux coûts prévus. Il faut cependant savoir que les coûts augmenteront lors de la réception des factures finales. Il ne reste aucune question en suspens, et la direction prévoit que les coûts totaux du projet ne dépasseront pas le budget établi. Les bateaux-pilotes ont été livrés comme prévu entre avril et septembre 2008.

47. Le plan stratégique à long terme sur les bateaux-pilotes prévoit également la remise en état de deux autres bateaux-pilotes en vue de prolonger leur durée de vie utile. Ils serviront de navires de réserve, permettant ainsi à l'Administration de renforcer son assurance de pouvoir répondre en temps voulu aux demandes de service.

48. Nous avons constaté que les systèmes et pratiques de l'Administration visant l'acquisition, l'utilisation et le remplacement des bateaux-pilotes garantissent que les règlements sur la sécurité de Transports Canada sont respectés et que les bateaux-pilotes construits répondent aux exigences opérationnelles de l'Administration.

Les bateaux-pilotes font l'objet d'un entretien périodique

49. Nous nous attendions à ce que l'Administration ait défini un plan à long terme d'entretien pour ses bateaux-pilotes. L'Administration a établi, pour chacun de ses bateaux-pilotes en service, un tel plan contenant l'historique des réparations faites et les

mesures d'entretien prévues au cours des cinq prochaines années. Le plan garantit que les composantes clés des bateaux sont inspectées régulièrement et que leur remplacement est prévu périodiquement. De même, l'entretien de tous les bateaux-pilotes respecte le cycle de quatre ans établi par le Bureau d'inspection des navires à vapeur. Ces deux programmes ont pour objectif de contribuer à réduire le nombre de réparations imprévues et de fournir l'assurance que les bateaux-pilotes seront fonctionnels pendant le reste de leur durée de vie utile estimative.

Il y a surveillance du bassin de candidats possibles

50. La population de pilotes actifs vieillit — l'âge moyen des pilotes salariés et embauchés à contrat par l'Administration est de 56 ans. L'Administration et la BCCP n'ont pas fixé d'âge obligatoire pour le départ à la retraite des pilotes, mais l'âge moyen de ceux-ci donne à penser qu'il y aura vraisemblablement des départs à la retraite très bientôt. Selon son analyse de la pyramide d'âge des pilotes jusqu'en 2025, l'Administration devra recruter en moyenne six pilotes par année, et prévoir des périodes de recrutement plus intenses en 2011, 2016 et 2018.

51. À titre d'employeur de la plupart des pilotes de l'Administration, la BCCP est le principal responsable du recrutement et du maintien en poste des pilotes. Selon l'Administration, le recrutement de pilotes pour remplacer ceux qui partent à la retraite ne constitue actuellement pas un problème; elle reconnaît cependant que cela pourrait le devenir car le nombre de candidats possibles diminue rapidement. Cette baisse peut être attribuée en grande partie au déclin important du secteur du transport maritime au Canada (le principal bassin de recrutement) et à la diminution du nombre d'inscriptions aux programmes d'études maritimes.

52. L'Administration collabore avec la BCCP afin de s'assurer que le nombre de pilotes actifs est suffisant pour éviter que le nombre de rappels soit élevé, car cela pourrait alourdir les dépenses de l'Administration au titre des heures supplémentaires.

53. L'Administration examine la possibilité d'employer des pilotes qui possèdent des connaissances régionales, alors que la pratique actuellement en vigueur consiste à recruter des pilotes qui connaissent toute la côte. Elle examine également la faisabilité de former des pilotes étrangers.

54. Recommandation. L'Administration de pilotage du Pacifique devrait continuer de surveiller et d'évaluer régulièrement le risque de pénurie de pilotes et elle devrait collaborer avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) pour prendre les mesures qui s'imposent.

Réponse de l'Administration. Nous acceptons cette recommandation. La BCCP et l'Administration de pilotage du Pacifique ont toutes deux effectué récemment des études sur les besoins en matière de pilotes maritimes pour les quinze prochaines années et elles s'emploient activement à trouver une solution à ce qui est perçu comme un amincissement du bassin de candidats possibles. Ce point est aussi abordé dans le Plan stratégique de 2009-2013, qui s'est fixé comme objectif d'accroître de 20 p. 100 le taux de réussite actuel des candidats aux examens tout en préservant les normes élevées en vigueur.

Autonomie financière

L'Administration assure son autonomie financière et applique un processus raisonnable pour fixer les tarifs

55. L'Administration de pilotage du Pacifique mène ses activités dans un contexte où les tarifs sont réglementés. Aux termes des dispositions de la *Loi sur le pilotage*, toute partie intéressée qui a des raisons de croire qu'une augmentation des tarifs nuit à l'intérêt public peut déposer un avis d'opposition auprès de l'Office des transports du Canada (OTC). L'Administration est tenue de respecter toutes les recommandations de l'OTC. Nous nous attendions à ce que la direction ait fixé des tarifs équitables et raisonnables, qui lui permettent d'être autonome sur le plan financier.

56. Depuis un certain nombre d'années, la direction consulte annuellement les parties prenantes de chaque port et les organisations qui représentent l'industrie du transport maritime pour tenter de résoudre les problèmes avant la présentation et la publication des augmentations tarifaires dans la *Gazette du Canada*. Ces consultations portent notamment sur l'information financière visant les services de pilotage assurés dans les ports au cours du dernier exercice, les tendances du trafic, l'estimation du trafic futur, l'incidence possible sur le coût des activités et les changements tarifaires envisagés. L'Administration et les intervenants ont indiqué que ce processus avait permis d'améliorer la communication sur le coût des services fournis, les problèmes auxquels font face les ports concernés et la stratégie mise en œuvre par l'Administration pour régler ces problèmes. Les intervenants n'ont contesté aucune des augmentations tarifaires proposées au cours des sept dernières années.

57. L'Administration a enregistré un excédent en 2003, en 2006 et en 2007. Il faut savoir que, même si l'on exclut les frais imposés pour le remplacement des bateaux-pilotes, elle affiche toujours un excédent pour 2003 et 2007. Au 31 décembre 2007, les bénéfices non répartis de l'Administration se chiffraient à 6,8 millions de dollars.

58. En 2006, la chambre de commerce maritime de la Colombie-Britannique a donné son appui à l'imposition de frais de remplacement de 180 \$ par l'Administration chaque fois qu'un bateau-pilote est utilisé. Ces frais devraient être imposés jusqu'en 2012, année où tous les montants des dépenses en immobilisations au titre de la construction et de la remise en état des bateaux-pilotes auront été recouverts et où l'Administration aura reconstitué des réserves financières à un niveau approprié.

59. L'Administration dispose de systèmes et de pratiques qui assurent son autonomie et elle possède des systèmes et des tarifs de pilotage équitables et raisonnables qui lui permettent d'assurer sa viabilité financière.

Gouvernance

La composition du Conseil d'administration lui procure les connaissances nécessaires, mais pourrait créer des conflits d'intérêts

60. La gouvernance se rapporte aux structures, aux systèmes et aux pratiques de surveillance de l'orientation et de la gestion d'une organisation lui permettant de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses objectifs. Nous avons axé notre examen des pratiques de gouvernance de l'Administration sur la clarté des rôles et des responsabilités en matière de gouvernance et sur la qualité de l'information qui est mise à la disposition du Conseil d'administration pour prendre des décisions et faire rapport. Nous nous attendions à ce que l'Administration possède un cadre de gouvernance efficace, qui lui permette de s'acquitter de son mandat conformément à son rôle de prestataire de services de pilotage.

61. À titre de société d'État fédérale, l'Administration rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. L'Administration est régie par un Conseil d'administration composé d'un président à temps partiel nommé par le gouverneur en conseil et d'au plus six administrateurs à temps partiel nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat ne pouvant dépasser quatre ans. Depuis la création de l'Administration, le Conseil d'administration compte deux représentants de la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP), deux représentants des usagers et

deux représentants du public. Cette composition repose sur une longue tradition et ne découle pas d'une exigence de la *Loi sur le pilotage*.

62. Le président et trois membres du Conseil sont nommés pour siéger au Comité de vérification. Le rôle principal du Conseil d'administration est de fournir à la direction des conseils au sujet de questions stratégiques et de surveiller les résultats financiers et opérationnels de l'Administration. Le président-directeur général assure quant à lui la gestion de l'Administration.

63. Pour fonctionner efficacement et agir dans l'intérêt supérieur de l'Administration, le Conseil d'administration doit être indépendant et impartial. Comme nous l'avons déjà mentionné dans nos rapports sur les autres administrations de pilotage, la nomination de représentants des employés et de l'industrie à un Conseil d'administration peut créer des conflits d'intérêts. Cela pourrait être le cas, par exemple, si le Conseil discutait de questions et prenait des décisions qui touchent les intérêts des groupes représentés au Conseil, notamment des décisions portant sur la modification au *Règlement sur le pilotage dans la région de Pacifique*, la convention collective et les demandes d'augmentations tarifaires. À notre avis, le Conseil d'administration doit faire preuve de vigilance et veiller à ce que ses membres signalent tout conflit d'intérêts, réel ou perçu, dès qu'il survient.

64. L'Administration est d'avis que la taille et la structure actuelles du Conseil d'administration lui procurent un cadre de gouvernance solide et des voies de communication efficaces, et favorisent une meilleure compréhension des besoins des principaux usagers. Elle fait aussi remarquer que, contrairement aux autres administrations de pilotage, les pilotes côtiers ne sont pas des employés de l'Administration et qu'ils ne sont pas représentés au Comité de vérification.

Les rôles et responsabilités sont clairement définis, mais il faut évaluer le rendement individuel des membres du Conseil d'administration

65. Nous avons constaté que l'Administration possédait un cadre de gouvernance efficace, qui lui permet de s'acquitter de son mandat conformément à son rôle de prestataire de services de pilotage. Tous les nouveaux membres du Conseil d'administration ont reçu des documents d'information sur l'Administration, notamment ses politiques, ses procédures et la *Loi sur le pilotage*. Le comité de la gouvernance, des nominations et des ressources humaines a officiellement évalué les représentants des pilotes et de l'industrie qui étaient candidats aux postes d'administrateurs. Tous les membres

procèdent à une autoévaluation et à un inventaire de leurs compétences pour recenser les lacunes dans les connaissances.

66. Pour guider ses activités, le Conseil a établi les six comités suivants :

- comité de vérification;
- comité de la gouvernance, des nominations et des ressources humaines;
- comité de gestion des risques de l'organisation et de la préparation aux situations d'urgence;
- comité de formation des pilotes et d'examen — navigation le long de la côte et sur le fleuve Fraser;
- comité de la sécurité des bateaux-pilotes et des transports — navigation le long de la côte et sur le fleuve Fraser;
- comité d'examen de la sécurité et des activités.

67. Le Conseil d'administration et ses comités se réunissent régulièrement. L'assiduité aux réunions est presque parfaite et des comptes rendus des réunions sont rédigés. Tous les comités possèdent des mandats clairs.

68. Le Conseil d'administration a commencé à évaluer son rendement global pour déterminer le degré d'efficacité avec lequel il s'acquitte de ses responsabilités de gouvernance.

69. Recommandation. En plus d'évaluer son rendement global, le Conseil d'administration devrait évaluer le rendement de chaque administrateur et la valeur des compétences et des connaissances qu'il apporte au Conseil.

Réponse de l'Administration. Nous acceptons cette recommandation. Le Conseil d'administration s'emploie avec diligence à régler cette question. Le profil de compétences du Conseil a récemment été modifié, tout comme les autoévaluations du Conseil. Dans le cadre de la prochaine étape du processus d'évaluation du rendement du Conseil, le président amorcera une évaluation du rendement de chacun des membres du Conseil.

Planification stratégique

La planification stratégique est adéquate

70. La planification stratégique définit la nature de l'organisation, ses activités et sa mission. Elle englobe l'évaluation et l'adaptation de la voie suivie par l'organisation, en fonction de l'évolution du contexte dans lequel celle-ci évolue — un secteur où le Conseil d'administration

joue un rôle important. C'est le plan d'entreprise qui, au bout du compte, encadre la définition des objectifs de l'entreprise et l'affectation des ressources, alors que le rapport annuel présente les résultats obtenus. Nous nous attendions à ce que l'Administration dispose d'un processus de planification lui permettant de déterminer son orientation générale.

71. Nous avons examiné les systèmes de planification de l'Administration pour déterminer si son orientation et ses plans sont réalistes, s'ils tiennent compte des priorités du gouvernement et s'ils sont fondés sur les répercussions financières et opérationnelles et sur des analyses appropriées de l'industrie, du marché et des risques.

72. Le Conseil d'administration est chargé d'approuver l'orientation stratégique de l'Administration et d'adopter des mesures précises pour la mettre en œuvre. Au cours des dernières années, les administrateurs et les membres de la direction ont assisté à une séance annuelle de planification en vue de discuter des questions stratégiques, des risques et d'autres questions.

73. Nous avons constaté, dans le cadre de notre examen, que le processus de planification de l'Administration lui permet de définir une orientation générale, c'est-à-dire que les administrateurs et les membres de la direction vérifient les résultats obtenus, examinent l'environnement dans lequel évolue l'Administration et les questions importantes, et prennent les mesures qui conviennent.

Gestion des risques

La gestion des risques et la vérification interne sont assurées

74. Le Conseil d'administration est responsable, entre autres, de surveiller la façon dont les risques qui pèsent sur l'Administration sont recensés, gérés et pris en compte lors de la planification et de la prise de décisions. Il doit avoir l'assurance que la direction a recensé ces risques, instauré des systèmes et des pratiques pour les gérer et pris des mesures pour les atténuer. Nous nous attendions à ce que l'Administration possède des politiques et des pratiques de gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation en vue d'appuyer la réalisation de son mandat et de ses objectifs institutionnels. Les risques devraient être recensés, mesurés, atténués, surveillés et communiqués afin d'être maintenus à un niveau adéquat en regard de la nature des activités de l'Administration de façon à garantir que les actifs sont protégés.

75. Depuis notre dernier examen spécial en 2003, l'Administration a évalué les principaux risques. Elle a retenu les services d'un cabinet

comptable privé pour obtenir des services de vérification interne, car elle n'est plus exemptée de l'exigence établie par la *Loi sur la gestion des finances publiques* à cet égard. L'Administration n'était pas satisfaite de sa première analyse de risques ni du premier plan de vérification interne établi par le cabinet comptable. Par conséquent, l'Administration et le cabinet comptable ont exécuté une nouvelle analyse de risques en août 2007 et ils ont présenté un rapport au Conseil d'administration pour qu'il l'étudie. Le rapport a recensé quinze grands risques et a permis de mettre à jour le plan d'entreprise, le plan stratégique et le plan quinquennal de vérification interne pour obtenir l'assurance que les actifs sont protégés. Il a aussi recensé les contrôles en place pour surveiller et gérer les risques, de même qu'une stratégie d'atténuation des risques ainsi que des initiatives connexes. Le comité de gestion des risques de l'organisation dressera une liste de tous les risques recensés et veillera à ce qu'ils soient atténués de manière adéquate et efficace. Il se réunira deux fois par an et fera rapport des résultats au Comité de vérification et au Conseil d'administration.

Évaluation du rendement et rapports sur le rendement

Il faut communiquer clairement les indicateurs de rendement et les cibles connexes

76. Nous nous attendions à ce que l'Administration possède des objectifs précis et mesurables, qui sont conformes à son mandat et aux priorités du gouvernement. Nous nous attendions aussi à ce qu'elle surveille les résultats obtenus en regard des objectifs établis et fasse rapport à ce sujet en vue de permettre à la direction, au Conseil d'administration, au Parlement et aux autres intervenants de pouvoir bien évaluer le rendement de l'Administration. Le plan d'entreprise de l'Administration décrit brièvement ses principaux objectifs et les stratégies mises en œuvre pour les atteindre. Nous avons constaté que les objectifs sont rattachés à huit indicateurs de rendement dans le Plan d'entreprise de 2007-2011 et à 14 indicateurs de rendement dans le Plan d'entreprise de 2008-2012, qui sont tous assortis de cibles quantifiées. Cependant, il est difficile de déterminer dans quelle mesure les cibles ont été atteintes, car les liens entre les indicateurs et les résultats présentés dans le rapport annuel ne sont pas clairs. En effet, le rapport annuel ne présente que quatre des huit indicateurs qui figurent dans le Plan d'entreprise de 2007-2011 (subventions fédérales, excédent annuel, résultats des sondages auprès des clients, et pourcentage des navires pilotés impliqués dans un incident).

77. Un volet essentiel de la reddition de comptes est la comparaison entre les résultats réels et les résultats escomptés pour un ensemble d'indicateurs de rendement financiers et non financiers. Nous avons

remarqué que la direction présente, dans son rapport annuel, des données statistiques mensuelles sur les activités de l'Administration, comme le nombre de navires et le nombre de retards. Cependant, elle ne compare pas ces données aux cibles qu'elle a établies.

78. Dans notre rapport d'examen spécial de 2003, nous avons proposé à l'Administration d'élargir son information sur le rendement en définissant des indicateurs liés notamment au nombre d'affectations sans incident; à la nature, à la cause et à la gravité des incidents; et à l'importance de la contribution de ces incidents à la sécurité maritime dans la région du Pacifique. Nous avons remarqué, dans le cadre du présent examen spécial, que la nature des incidents figure désormais dans le rapport annuel et que la gravité et la cause des incidents sont affichées dans le site Web de l'Administration. Nous avons aussi constaté que l'Administration a présenté ses principaux indicateurs de rendement dans un rapport de la direction sur la mesure du rendement. Ce rapport contient dix mesures du rendement, dont trois sont tirées du Plan d'entreprise de 2008-2012. Les résultats en regard de ces dix mesures sont présentés au Conseil d'administration tous les trois mois et communiqués à la chambre de commerce maritime de la Colombie-Britannique, qui diffuse ensuite cette information à l'industrie.

79. Recommandation. Dans son rapport annuel, l'Administration de pilotage du Pacifique devrait faire rapport sur les résultats prévus et réels par rapport à une série d'indicateurs, pour permettre aux intervenants d'évaluer son rendement.

Réponse de l'Administration. Nous acceptons cette recommandation. Nous communiquons déjà tous les indicateurs de rendement à la chambre de commerce maritime de la Colombie-Britannique et à ses membres et nous convenons que la présentation des résultats dans le rapport annuel garantira une diffusion plus large de l'information.

Conclusion

80. Selon les critères établis pour le présent examen spécial, il existe, à notre avis, une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques que nous avons examinés ne comportent aucune lacune importante. Par ailleurs, nous avons formulé diverses recommandations et observations dans ce rapport pour indiquer les mesures que l'Administration devrait prendre pour améliorer la qualité de ses systèmes et pratiques. Ces mesures permettraient à l'Administration de

continuer d'offrir des services de pilotage sécuritaires et de gérer ses activités de manière économique et efficiente.

À propos de l'examen spécial

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la *LGFP*, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les systèmes et les pratiques de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux systèmes et pratiques examinés, critères et méthode

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique un plan de vérification qui recensait les principaux systèmes et pratiques, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à l'Administration l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques, ainsi que ces critères connexes, que nous avons utilisés pour l'examen.

| Principaux systèmes et pratiques examinés | Critères |
|---|--|
| <p>Sûreté des services de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Émission et surveillance des brevets de pilote • Évaluation des compétences des pilotes, recrutement, passation de contrat, formation et santé des pilotes • Exemption des services de pilotage obligatoire • Incidents et accidents — rapports et enquêtes • Évaluation des risques de navigation dans les zones de pilotage obligatoire | <ul style="list-style-type: none"> • L'Administration s'assure que les pilotes ou les titulaires de certificat chargés de la conduite de navires assujettis au pilotage obligatoire sont compétents et en bonne santé. • La désignation par l'Administration des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis au pilotage repose sur une évaluation des risques pour la navigation en toute sécurité des navires dans la région de la Colombie-Britannique. |
| <p>Économie et efficacité des services de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Négociation de la convention collective et des contrats • Évaluation du rendement et de l'efficacité, et rapports à cet égard • Système de répartition et de calendrier • Exemption des services de pilotage obligatoire • Communication avec les intervenants et consultations auprès de ceux-ci • Gestion des immobilisations (bateaux-pilotes, télécommunications et matériel informatique) | <ul style="list-style-type: none"> • L'Administration embauche des pilotes, ou retient leurs services par contrat, en fonction du trafic prévu et de normes d'utilisation raisonnables afin de fournir des services de pilotage de qualité supérieure à un coût raisonnable. • Les stratégies de l'Administration concernant l'acquisition, l'utilisation, la planification du remplacement et l'entretien des bateaux-pilotes répondent aux besoins opérationnels et reposent sur le coût du cycle de vie complet le moins élevé. |

| Principaux systèmes et pratiques examinés | Critères |
|---|---|
| <p>Autonomie financière</p> <ul style="list-style-type: none"> Processus d'établissement de la structure tarifaire | <ul style="list-style-type: none"> L'Administration établit des droits de pilotage qui sont équitables et raisonnables et qui assurent son autonomie financière. |
| <p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> Nomination et fonctionnement au sein du Conseil d'administration et de ses comités Information pour la surveillance exercée par le Conseil d'administration Vérification interne Relations extérieures Éthique au sein de l'Administration | <ul style="list-style-type: none"> L'Administration dispose d'un cadre de gouvernance efficace, lui permettant de s'acquitter de son mandat conformément à son rôle de prestataire de services de pilotage. |
| <p>Planification stratégique et gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> Processus de planification général Processus budgétaire Maîtrise et atténuation des risques Recensement et évaluation des risques Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard | <ul style="list-style-type: none"> L'Administration possède une orientation stratégique clairement définie et des objectifs et buts mesurables précis qui lui permettent de s'acquitter de son mandat. Son orientation et ses objectifs stratégiques sont établis en tenant compte du contexte dans lequel évolue l'Administration, des principaux risques et possibilités recensés, des priorités du gouvernement et des incidences financières et opérationnelles. L'Administration possède des politiques et des pratiques de gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation en vue d'appuyer la réalisation de son mandat et de ses objectifs institutionnels. Les risques sont recensés, mesurés, atténués, surveillés et communiqués afin d'être maintenus à un niveau adéquat en regard de la nature des activités de l'Administration de façon à garantir que les actifs sont protégés. |
| <p>Évaluation du rendement et rapports</p> <ul style="list-style-type: none"> Processus d'évaluation du rendement, particulièrement les indicateurs de rendement clés Communication de l'information sur les résultats obtenus | <ul style="list-style-type: none"> L'Administration possède des objectifs précis et mesurables, qui sont conformes à son mandat et aux priorités du gouvernement. Elle surveille les résultats obtenus par rapport aux objectifs établis et fait rapport à cet égard en vue de permettre à la direction, au Conseil d'administration, au Parlement et aux autres intervenants de pouvoir bien évaluer le rendement de l'Administration. |

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 29 août 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Andrew Lennox

Directeur principal : Eric Hellsten

Directeur : Gregory Cebry

Lance Mayes

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Voici la liste des recommandations du rapport d'examen spécial. Le numéro précédant la recommandation indique le paragraphe où la recommandation se trouve dans le rapport. Les numéros entre parenthèses indiquent les paragraphes où l'on discute du sujet dans le rapport.

| Recommandation | Réponse |
|--|--|
| Sûreté des services de pilotage | |
| <p>30. La direction devrait instaurer les lignes directrices sur l'assurance de la qualité pour les pilotes dans les plus brefs délais, procéder à une évaluation annuelle du rendement des pilotes et créer un registre des formations nécessaires et de celles suivies par les pilotes. (22-29)</p> | <p>Nous acceptons en principe cette recommandation. Un programme d'assurance de la qualité, qui est actuellement à l'état d'ébauche, fait l'objet de discussions avec les deux groupes de pilotes. De plus, le plan stratégique de 2009-2013 prévoit la création d'un programme sur la qualité des services, qui constituera la prochaine mesure mise en œuvre dans le cadre d'un certain nombre d'initiatives déjà en place, notamment la vérification du maintien des compétences et le programme de formation pour les pilotes confirmés.</p> |
| Économie et efficacité des services de pilotage | |
| <p>54. L'Administration de pilotage du Pacifique devrait continuer de surveiller et d'évaluer régulièrement le risque de pénurie de pilotes et elle devrait collaborer avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) pour prendre les mesures qui s'imposent. (50-53)</p> | <p>Nous acceptons cette recommandation. La BCCP et l'Administration de pilotage du Pacifique ont toutes deux effectué récemment des études sur les besoins en matière de pilotes maritimes pour les quinze prochaines années et elles s'emploient activement à trouver une solution à ce qui est perçu comme un amincissement du bassin de candidats possibles. Ce point est aussi abordé dans le Plan stratégique de 2009-2013, qui s'est fixé comme objectif d'accroître de 20 p. 100 le taux de réussite actuel des candidats aux examens tout en préservant les normes élevées en vigueur.</p> |
| Gouvernance | |
| <p>69. En plus d'évaluer son rendement global, le Conseil d'administration devrait évaluer le rendement de chaque administrateur et la valeur des compétences et des connaissances qu'il apporte au Conseil. (65-68)</p> | <p>Nous acceptons cette recommandation. Le Conseil d'administration s'emploie avec diligence à régler cette question. Le profil de compétences du Conseil a récemment été modifié, tout comme les autoévaluations du Conseil. Dans le cadre de la prochaine étape du processus d'évaluation du rendement du Conseil, le président amorcera une évaluation du rendement de chacun des membres du Conseil.</p> |

| Recommandation | Réponse |
|---|--|
| Évaluation du rendement et rapports sur le rendement | |
| <p>79. Dans son rapport annuel, l'Administration de pilotage du Pacifique devrait faire rapport sur les résultats prévus et réels par rapport à une série d'indicateurs pour permettre aux intervenants d'évaluer son rendement. (76-78)</p> | <p>Nous acceptons cette recommandation. Nous communiquons déjà tous les indicateurs de rendement à la Chambre de commerce maritime de la Colombie-Britannique et à ses membres et nous convenons que la présentation des résultats dans le rapport annuel garantira une diffusion plus large de l'information.</p> |