



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Rapport annuel de 2016





ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Rapport annuel de 2016

Membres du conseil d'administration



Mme Lorraine Cunningham
Présidente Cunningham Group
Présidente du conseil*



Capitaine Mike Roman
B.C. Coast Pilots Ltd.
Membre



Capitaine Al Ranger
B.C. Coast Pilots Ltd.
Membre



Mme Katherine Bright
Présidente,
Institut de la Famille
conseillers d'entreprise
Membre



Mme Karen Horcher
Membre*



M. Paul Prefontaine
Westwood Shipping Lines
Canada Inc.
Membre*



M. Peter G. Bernard, Q.C.
Membre*

Membres de la direction



Kevin Obermeyer
Premier dirigeant



Stefan Woloszyn
Directeur des finances
et de l'administration



Brian Young
Directeur des opérations
maritimes



Paulo Ekkebus
Directeur adjoint des
opérations
maritimes



Bruce Chadwick
Secrétaire général



Teresa Lei
Gérante des finances
et de l'administration



Bruce Northway
Gestionnaire,
opérations et relations
de travail



Alan Wheatley
Gestionnaire de
technologies de
l'information



Isabelle Forget
Adjointe de
direction

Table des matières

1. Mandat	2	viii. Effectif de candidats pilotes qualifiés au 31 décembre 2016	17
2. Objectifs généraux, mission, vision et valeurs de l'Administration	3	ix. Rapport d'incidents	17
3. Lettre de la présidente du conseil et du premier dirigeant	5	x. Gestion des risques organisationnels	17
4. Profil de l'Administration de pilotage du Pacifique	6	xi. Catégories de risque	18
5. Gouvernance de l'Administration	6	xii. Évaluations clés du rendement	23
6. Structure organisationnelle de l'Administration	8	xiii. Consultations régulières avec les intervenants	24
7. Discussion et analyse de la direction		xiv. Perspectives d'avenir – 2017 et au-delà	25
i. Survol des activités – 2016	9	i. Situation économique – 2017	26
ii. Trafic	10	ii. Situation financière – Ajustement de tarifs pour 2017	26
iii. Commentaires financiers	12	xv. Stratégie pour 2017	27
iv. Hélicoptères	14	xvi. Buts stratégiques	27
v. Achat de bateau-pilote – Pacific Chinook	15	xvii. Évaluation des buts stratégiques de 2016	28
vi. Ressources humaines	16	8. États financiers audités	31
vii. Remplacement et formation des pilotes	16		

*INDIQUE UN MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT.

TOUTES LES PHOTOS ONT ÉTÉ GRACIEUSEMENT FOURNIES PAR DAVE ROELS, CONCEPTION GRAPHIQUE MERCURY GRAPHICS LTD.

MANDAT

L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, dans un cadre axé sur la sécurité et l'autonomie financière, un service de pilotage efficace dans la région dont elle a la responsabilité.



SITE WEB :
www.ppa.gc.ca



BUREAUX :

Siège social:
1000 - 1130 rue Pender Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6E 4A4

Tél: 604.666.6771
TÉLEEC: 604.666.6093 Répartition
TÉLEEC: 604.666.1647 Administration
COURRIEL: info@ppa.gc.ca

bureaux de répartition :
1000 - 1130 rue Pender Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 4A4
211, chemin Dallas
Victoria (Colombie-Britannique) V8V 1A1

postes d'embarquement des pilotes:
Sand Heads, au large de Steveston
Brotchie Ledge, au large de Victoria
Cape Beale, au large de Port Alberni
Triple Island, au large de Prince Rupert
Pine Island, au large de Port Hardy

Objectifs généraux

1. 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.
2. Mettre en oeuvre des pratiques viables au sein de l'Administration et contribuer à l'élaboration des politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement dans le secteur maritime de la côte du Pacifique du Canada.
3. Offrir les services dans un contexte commercial en maintenant l'autonomie financière au moyen de mesures de gestion des coûts et de tarifs équitables et raisonnables.
4. Atteindre le niveau de productivité le plus élevé des ressources de l'Administration aux fins de la navigation sans danger.
5. Assumer un rôle de leadership dans le secteur maritime auquel nous offrons nos services en facilitant la prise de décisions menant à des améliorations de la sécurité de la navigation et à l'efficacité des activités maritimes.

Énoncé de mission

L'Administration de pilotage du Pacifique (APP) est déterminée à fournir des services de pilotage sûrs et efficaces grâce à ses partenariats avec les pilotes et l'industrie du transport maritime en vue de protéger et de faire progresser les intérêts du Canada.

Énoncé de vision

L'énoncé de vision de l'Administration est le suivant : **être un chef de file mondial du pilotage maritime.**

L'objectif que s'est donné l'Administration de devenir un chef de file mondial en pilotage maritime est l'aboutissement d'un examen délibéré et mûrement réfléchi. Notre vision est, par définition, audacieuse et ambitieuse, à l'image des membres de l'équipe de l'APP et à celle de nos partenaires stratégiques. Pour concrétiser sa vision, l'Administration doit :

- maintenir un profil de sécurité sans égal la plaçant en tête de l'industrie;
- se doter d'une culture d'efficacité opérationnelle garantissant que le client reçoit une réelle valeur pour les frais qu'il verse et permettant à l'Administration d'assurer son autonomie financière;
- jouer un rôle de chef de file de l'industrie, à l'échelle régionale comme nationale.

Valeurs de l'Administration

La direction et les membres du conseil d'administration examinent chaque année les valeurs organisationnelles de l'Administration pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes et applicables. Ces valeurs sont les suivantes :

1. *Honnêteté et intégrité* – Nous nous engageons à rester honnêtes et intègres dans toutes nos activités. Nous partageons la responsabilité d'agir de manière efficace et appropriée, et l'obligation de rendre des comptes. Avant d'apporter un changement, nous étudions les conséquences qu'il pourrait avoir sur toutes les personnes concernées. Nous faisons preuve d'intégrité et d'ouverture, et nous nous soutenons mutuellement.
2. *Relations positives avec les intervenants* – Nous nous efforçons de maintenir des relations positives avec tous les intervenants, notamment l'industrie du transport maritime, les pilotes et les organismes qui les représentent, nos employés, les collectivités au sein desquelles nous oeuvrons et tout autre organisme ou personne connexe.
3. *Qualité du service* – Nous visons l'excellence dans toutes nos activités en cherchant constamment à apprendre, à nous perfectionner et à nous améliorer. Nous sommes fiers de notre travail et des services que nous fournissons à nos clients et à nos partenaires.

4. *Obligation de rendre des comptes et responsabilité* – Nous devons, en tant que personnes, membres de l'équipe et en tant qu'organisation, rendre compte de nos actions et de nos décisions. Nous nous engageons à utiliser efficacement les ressources mises à notre disposition, à nous conformer aux règlements qui nous régissent et à adhérer à nos politiques, à nos procédures, à notre mission et à nos objectifs. Si notre engagement envers l'innovation se heurte à des procédures existantes, nous nous engageons à instaurer des améliorations et des changements positifs en oeuvrant à l'intérieur du système.
5. *Adaptabilité et innovation* – Nous prions l'innovation et la créativité. Nous encourageons et soutenons l'originalité et la diversité des idées. Dans le cadre de notre travail individuel et du travail d'équipe que nous effectuons avec nos partenaires de l'Administration et de l'extérieur, nous accueillons favorablement toute idée ou méthode nouvelle susceptible d'améliorer notre service et l'utilisation de nos ressources.



Lettre de la présidente du conseil et du premier dirigeant

Le 7 mars 2017

L'honorable Marc Garneau
Ministre des Transports
Tour C, Place de Ville
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0N5

Monsieur,

Au nom du conseil d'administration et de la direction de l'Administration de pilotage du Pacifique, c'est avec plaisir que nous présentons le rapport annuel pour l'exercice qui a pris fin le 31 décembre 2016.

L'Administration de pilotage du Pacifique a fait face à de nombreux défis au cours de l'année 2016. L'industrie maritime que nous desservons a été confrontée à une autre année de problèmes persistants de surcapacité, de perspectives limitées pour le transport des marchandises et de taux historiquement bas de fret et d'affrètement. Cette tourmente économique a eu une incidence directe sur l'APP et nous a poussé à trouver des moyens pour réduire nos coûts au minimum, tout en maintenant notre bilan de classe mondiale en matière de sécurité.

À l'issue de négociations avec notre partenaire stratégique, BC Coast Pilots Ltd (BCCP), nous avons conclu une entente qui nous a permis de réaliser un bénéfice de plus de 1 million de dollars, lequel fut transmis directement à l'industrie du transport maritime. Il s'agissait d'une réduction de la tarification contractuelle déjà convenue avec la BCCP. Consciente des difficultés qu'éprouvait l'industrie, la BCCP a voulu lui prêter main forte car elle comprend que la prospérité de l'industrie est dans l'intérêt commun.

Nous sommes fiers d'avoir travaillé en collaboration avec tous nos intervenants et d'avoir représenté avec succès les divers intérêts de l'industrie en 2016. Nous avons convenu de travailler ensemble pour bâtir un modèle sophistiqué de planification des effectifs, des finances et du trafic qui orientera les futures décisions en matière de main-d'oeuvre et qui sera utilisé pour répondre directement aux enjeux financiers que représentent pour l'Administration les fluctuations de l'offre des pilotes. Le même modèle a été utilisé pour obtenir l'appui de notre industrie concernant le tarif de 2017 afin d'éliminer l'opposition que nous avons rencontrée à l'égard des frais supplémentaires que nous avons proposés pour 2016.

Parallèlement, nous sommes restés fidèles à nos valeurs organisationnelles qui prônent l'innovation, et c'est avec fierté que nous avons terminé la première année complète de prestation du service exclusif de transfert hélicoptère des pilotes maritimes au Canada. L'utilisation continue du programme d'hélicoptères dépendra de l'appui reçu par l'industrie pour le programme et de la capacité de réaliser des gains d'efficacité en prévision de l'arrivée d'un grand promoteur de projet énergétique sur la côte Ouest, nécessitant des transferts par hélicoptère afin d'améliorer le niveau de sécurité.

En 2016, sur la côte ouest du Canada, nous avons effectué 11 638 affectations côtières et 1 023 affectations sur le fleuve Fraser. Cela se traduit par une diminution de 2 % du nombre de navires déplacés, comparativement à 2015. Les principaux facteurs à l'origine de cette diminution ont été l'instabilité du marché des produits de base et la chute consécutive du commerce mondial.

Les deux plus importants facteurs pour la réalisation de notre mandat, qui est de fournir des services de pilotage sûrs et efficaces sur la côte ouest du Canada, sont notre bilan en matière de sécurité et le nombre de retards causés à des navires par l'Administration. Sur le plan de la sécurité, notre bilan sur la côte ouest canadienne demeure excellent puisque seulement cinq incidents mineurs ont été signalés en 2016, soit un taux de succès de 99,96 %. Sur le plan des retards, nous avons affiché un taux de réussite de 100 %; aucun retard n'a été causé par l'Administration pendant l'année. Nous continuerons de collaborer avec l'industrie et les pilotes en vue d'obtenir le taux de réussite difficile à atteindre de 100 % sur les plans de la sécurité comme de la fiabilité.

Cette année, nous avons poursuivi pour la quatrième année consécutive notre projet de réduction des surplus. En raison de cette réduction, nous avons affiché un déficit de 3,8 millions de dollars en 2016. Cette mesure a été planifiée et acceptée par notre conseil d'administration afin d'aider nos clients et de réduire nos réserves. En 2017, nous comptons appliquer des tarifs qui permettront de reprendre modérément la position financière de l'Administration de sorte que des pertes d'exploitation se produisent, mais que les pertes de flux de trésorerie deviennent des gains modérés. Ces mesures ont toutes été prévues grâce à la consultation et à l'appui de l'industrie que nous desservons.

L'échouement et le naufrage subséquent du Nathan E Stewart ont changé la donne pour les titulaires de dispenses sur la côte ouest du Canada. En plus d'apporter un certain nombre de changements liés à la sécurité, l'Administration a pris en charge la surveillance active des mouvements des navires non pilotés sur la côte jusqu'à l'élaboration et la mise en oeuvre d'une meilleure solution.

Cette année, l'entente de service avec BC Coast Pilots a été conclue à la suite de discussions et de négociations constructives qui ont donné lieu à un certain nombre de gains pour l'industrie et nos intervenants.

Nous avons poursuivi notre programme de sensibilisation en 2016. Nous avons visité des installations portuaires et des collectivités pour échanger de l'information sur la sécurité du transport maritime sur la côte ouest du Canada. Nous avons aussi activement recherché des occasions de faire valoir la sécurité maritime sur la côte ouest du Canada. À cet égard, nous continuons à renforcer la confiance dans nos services de classe mondiale. Nous avons participé à des journées portes ouvertes et en avons organisées pour y expliquer le rôle que joue l'APP dans le maintien de la sécurité du transport maritime et de la navigation ainsi que dans la protection des eaux limpides de la côte de la Colombie-Britannique.

L'Administration continuera d'honorer son mandat, qui consiste à offrir des services de pilotage maritime sûrs, efficaces et efficaces sur la côte ouest du Canada, en atteignant ses objectifs stratégiques et en demeurant déterminée à devenir un chef de file mondial du pilotage maritime.

Notre réussite tient en grande partie aux excellentes relations que nous entretenons avec nos actionnaires, l'industrie que nous desservons et les pilotes qui déplacent sans danger les navires sur notre côte. Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à notre conseil d'administration dévoué ainsi qu'à la direction et au personnel de l'Administration.

Respectueusement soumis,



Lorraine Cunningham
Présidente du conseil



Kevin Obermeyer
Premier dirigeant

Profil de l'Administration de pilotage du Pacifique

Les navires commerciaux d'au moins 350 tonneaux de jauge brute qui naviguent dans la zone de pilotage des eaux canadiennes sont tenus par la Loi sur le pilotage d'utiliser les services d'un pilote maritime canadien. L'APP est une société d'État fédérale chargée d'administrer ce service dans les eaux de l'Ouest canadien. Notre territoire de compétence englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique, et s'étend sur 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 est l'une des plus grandes zones de

pilotage au monde. Il s'agit d'une caractéristique unique qui permet d'accroître l'efficacité du modèle de pilotage pour l'ensemble de la côte en permettant à l'Administration de répondre rapidement aux besoins des ports éloignés. Nous continuerons à utiliser ce modèle pour l'ensemble de la côte tant que nous pourrions prouver son efficacité et que nous aurons l'appui de nos intervenants.

Le pilotage maritime repose avant tout sur la sécurité tout en visant à protéger l'environnement dans l'intérêt de la population du Canada. Nous avons une responsabilité envers la population canadienne à cet égard.

Gouvernance de l'Administration

La gouvernance de l'Administration est le processus d'établissement et de contrôle des politiques et des procédures visant à assurer la bonne intendance des activités et des affaires de l'Administration ainsi que sa viabilité financière.

En tant que société d'État, l'APP agit indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Tandis que l'actionnaire fournit l'orientation en matière de politique pour les activités courantes de la société, comme le prévoit la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration de l'APP s'assure que la société s'acquitte de son mandat en établissant son orientation stratégique et ses objectifs organisationnels, et en surveillant leur mise en oeuvre. L'Administration relève du Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

Le président du conseil d'administration est nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports, et les autres membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre des Transports, avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Le conseil d'administration de l'Administration est composé de sept membres, c'est-à-dire un président, deux représentants des pilotes, deux représentants de l'industrie du transport maritime et deux représentants de l'intérêt public. Cette structure procure des voies de communication efficaces et favorise un bon équilibre entre les principaux intervenants.

L'Administration se conforme aux lignes directrices du Conseil du Trésor sur les pratiques de gouvernance organisationnelle. Cela inclut les auto-évaluations par le conseil, l'établissement d'un comité de nomination des membres du conseil et l'élaboration de critères de compétence pour les membres du conseil.

De plus, le conseil d'administration 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 d'administration, ont des cadres de référence et des mandats et font directement des rapports au conseil sur une base régulière.

- Comité de vérification – La présidente et trois membres du conseil d'administration sont nommés au comité de vérification. Les membres de ce comité se réunissent dix fois l'an et doivent connaître le domaine des finances. Dans le cadre de son mandat, le comité est responsable de l'ensemble des enjeux financiers, des audits externes et internes ainsi que des assurances.
- Comité de la gouvernance et des nominations – Les membres de ce comité se réunissent quatre fois l'an ou à la demande du président du comité. Celui-ci a pour mandat d'étudier la gouvernance organisationnelle et de recommander des candidats à la nomination

au conseil d'administration ainsi qu'aux postes de président du conseil et de premier dirigeant. De plus, il supervise l'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration de même que le processus d'auto-évaluation du conseil, les exigences en matière de formation et de compétences, l'évaluation annuelle du président et la planification de la relève de l'équipe de gestion de l'Administration.

- Comité des ressources humaines et de la rémunération – Les membres de ce comité se réunissent au besoin ou à la demande du président du comité. Le mandat du comité comprend la responsabilité de l'établissement des rapports sur le programme de gestion du rendement du premier dirigeant exigés par le ministre, la planification du perfectionnement des cadres et leur rémunération.
- Comité de formation en pilotage et d'examen – Les membres de ce comité se réunissent quatre fois par année et au besoin pour effectuer des examens de pilotes. Ils ont pour mandat d'évaluer les compétences des pilotes et de réviser les programmes de formation continue. Le comité est présidé par un pilote membre du conseil d'administration et comprend des membres de la direction de l'Administration et de BC Coast Pilots. Un examinateur externe se joint au comité durant les examens annuels des pilotes.
- Comité de la sécurité du transport des pilotes – Les membres de ce comité se réunissent au moins deux fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Ils visitent souvent les stations d'embarquement pour observer les exercices et inspecter l'équipement de sécurité. Le comité est chargé d'établir les normes de sécurité et de surveiller l'exploitation sûre des bateaux-pilotes, des bateaux-taxis, des avions et des hélicoptères qui servent au transport des pilotes depuis la terre ferme jusqu'aux navires, et vice versa. Il veille également à ce que l'Administration se conforme aux pratiques et règlements de sécurité établis par Transports Canada. Il est composé de pilotes côtiers et du fleuve Fraser, de membres de la direction de l'Administration et de membres du personnel des bateaux-pilotes.
- Comité d'examen de la sécurité et des opérations – Les membres de ce comité travaillent conjointement avec le comité de navigation et de pilotage de la chambre de commerce maritime et se réunissent quatre fois par année. Le comité a pour mandat d'examiner et d'évaluer les pratiques de pilotage et les sujets préoccupants, et de chercher des solutions pour améliorer la sécurité et le rendement. Il est présidé par un membre indépendant du conseil d'administration et composé de membres de la direction de l'Administration, de membres de BC Coast Pilots et de membres de l'industrie maritime. La composition de ce comité sera ajustée en 2017.

- Comité de surveillance de la gestion des risques organisationnels – Les membres de ce comité se réunissent au moins deux fois par année. Le système de GRO a pour objectifs :
 - De documenter, de classer par catégories et de hiérarchiser les risques de l'Administration dans un registre;
 - De s'assurer que chaque risque identifié soit tenu à jour par un membre de la direction et/ou un comité relevant du conseil d'administration;
 - De vérifier que le registre des risques soit tenu à jour de façon régulière selon les échéances prédéterminées;
 - De s'assurer que chaque risque fasse l'objet d'un rapport annuel par le responsable du risque;
- De jouer un rôle de soutien et de faciliter le processus de supervision des risques de nature stratégique qui incombe au conseil d'administration;
- De jouer un rôle de soutien et de faciliter le processus de supervision des risques portant sur les opérations qui incombe à l'équipe de direction;
- D'assurer la liaison entre les comités relevant du conseil d'administration afin que des mesures d'atténuation soient mises en place pour chacun des risques identifiés, le cas échéant.



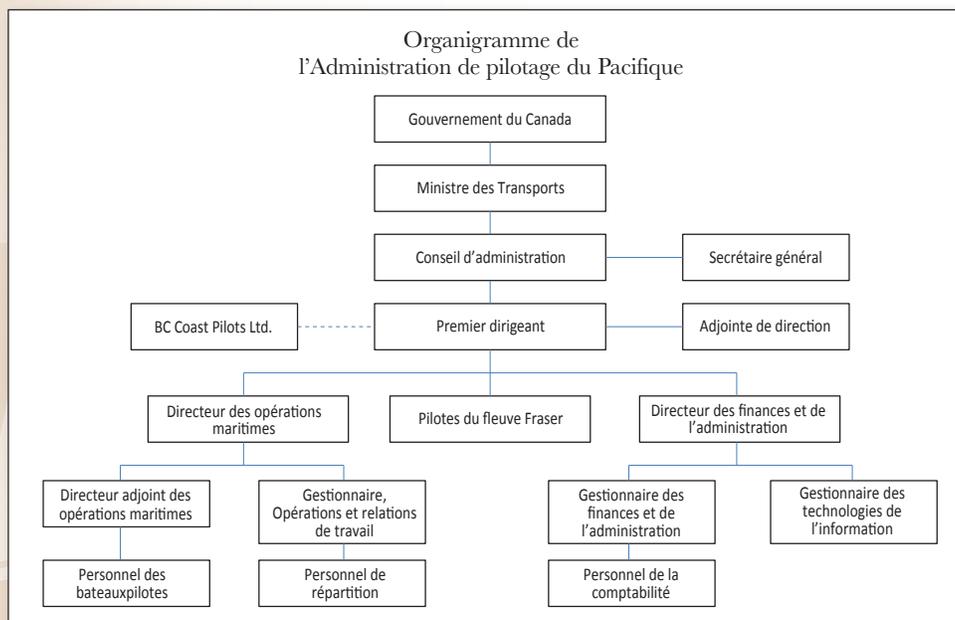
Structure organisationnelle de l'Administration

L'Administration est gérée par un premier dirigeant, qui relève du conseil d'administration.

L'Administration est composée de 7 cadres, de 8 employés pilotes, de 11 répartiteurs, de 6 employés administratifs et de 26 employés responsables des bateaux-pilotes.

Par l'entremise de leur entreprise (British Columbia Coast Pilots Ltd), 103 pilotes maritimes indépendants fournissent des services de pilotage côtier.

L'organigramme de l'Administration présente la structure hiérarchique.



L'Administration a préparé des plans de relève pour les postes de la haute direction. Ces plans présentent le processus de recrutement, les critères de compétence et l'échéancier en cas de changement de personnel.



Survol des opérations – 2016

L'APP a connu une année mouvementée. L'industrie maritime que nous desservons a fait face à une autre année de problèmes persistants de surcapacité, de perspectives limitées pour le transport des marchandises, et de taux historiquement bas de fret et d'affrètement. Toutefois, nous avons également continué de voir un grand potentiel pour l'Administration et ses intervenants à de nombreux égards. Il y a eu de nombreuses réunions avec des promoteurs de l'industrie pour discuter des plans futurs, des terminaux et des routes de navigation dans l'ensemble du territoire. La plupart de ces projets proposés sont toujours à l'étape de la planification et, à ce titre, ne contribuent pas aux volumes d'ensemble de l'Administration ou de l'industrie que nous desservons, mais nous continuons de tenir compte de la possibilité de trafic accru et de demande supplémentaire de services de pilotage dans nos stratégies pour l'avenir.

En ce qui concerne le trafic, 231 affectations de moins ont été faites en 2016 par rapport à l'année précédente : il y a eu 11 638 affectations côtières et 1 023 affectations sur le fleuve Fraser. En tout, cela représente une baisse de 2 % du trafic par rapport au trafic de 2015.

Des baisses du trafic ont été observées dans les secteurs producteurs de biens, à savoir le charbon (5 %), les produits forestiers (7 %), les conteneurs (1 %) et les céréales (8 %), tandis que le trafic du secteur des croisières a connu une augmentation (3 %). Le secteur céréalier a été le plus durement touché en 2016 et affiche une réduction du trafic de 8 % par rapport à 2015. Cependant, les volumes de céréales du quatrième trimestre de 2016 ont dépassé ceux du dernier trimestre comparable de 2015 de 10 %. Cette reprise reflète une récolte exceptionnelle pour 2016 qui a commencé à croître en août 2016.

La clientèle de l'Administration continue d'être bien diversifiée et, à ce titre, les changements importants qui s'opèrent dans un seul secteur ne pèsent pas exagérément sur les volumes totaux de l'Administration. Celle-ci, par ailleurs, dépend en grande partie de l'exportation des matières premières vers les marchés asiatiques, et le ralentissement sur ces marchés en 2016 a joué un rôle important dans la baisse globale de ses volumes.

L'Administration a entrepris avec succès diverses initiatives en 2016, malgré l'environnement commercial peu favorable dans lequel nous évoluons. Voici certains des points forts de 2016 :

- Les résultats de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général ont été publiés et n'ont révélé aucune lacune importante, seulement quelques points à améliorer qui ont été réglés au cours de l'année. Cela s'est avéré une grande réussite pour l'Administration.
- L'Administration a élaboré un modèle de pointe de prévision du trafic, de la main-d'œuvre et des finances qui permet de présenter des scénarios détaillés à l'industrie et de les analyser avec elle. Ce modèle a aidé à obtenir l'accord des membres du conseil d'administration concernant les futurs tarifs et les futures opérations. Il a également permis de faire accepter le tarif pour 2017 et de convaincre l'industrie de la nécessité de retirer l'objection à l'égard de notre tarif pour 2016.
- Le nouveau modèle de prévision a également été adopté par BC Coast Pilots (BCCP) et a fait l'objet de plusieurs présentations à ses membres. Le modèle est le catalyseur de l'élaboration d'un nouveau modèle commun de main-d'œuvre sur lequel l'Administration travaille avec BCCP et qui, au bout du compte, se traduira par une entente sur le nombre quotidien de pilotes. Il s'agit d'une étape importante par rapport à l'ancienne façon de déterminer la main-

d'œuvre et d'une situation sans précédent dans l'histoire de la collaboration entre l'Administration et BCCP.

- Cette année, l'Administration a commencé à donner le cours SVCEI-UPP à l'interne et a tenu deux séances dans sa salle de classe. Le coût du cours offert à l'interne est la moitié de celui du même cours à l'établissement local utilisé précédemment.
- Le simulateur a constamment été utilisé en 2016; LANTEC a effectué des études de faisabilité pour des tiers parties envisageant de nouveaux quais et de nouvelles installations.
- Sur le plan de la sensibilisation, l'Administration continue de réaliser des avancés et d'établir des liens avec les collectivités au sein desquelles nous oeuvrons. L'un des faits saillants a été l'invitation à assister à une cérémonie d'élévation de mât à Haida Gwaii en juin 2016.
- L'entente de service avec BC Coast Pilots a été conclue au terme de discussions très cordiales, et un certain nombre de gains ont été obtenus pour l'industrie. L'un de ces gains mais non le moindre est l'extension de l'affectation des pilotes à tous les navires se déplaçant à l'intérieur du port de Port Moody à la baie English. Il s'agit d'une entente de cinq ans qui prendra fin le 31 décembre 2021.
- C'est la deuxième année que l'Administration obtient une vérification favorable sur nos systèmes ISO/ISM.

Voici certains défis auxquels nous avons fait face en 2016 :

- L'objection au tarif de l'Administration et le délai requis pour le règlement de cette question ont engendré une diminution de l'attention portée aux activités et a ultimement coûté environ 1 million de dollars à l'Administration en 2016. Malheureusement, cette perte opérationnelle a menacé les activités par hélicoptère et a restreint la capacité de l'Administration à ajouter de nouvelles bases de données au simulateur interne.
- Compte tenu de l'incapacité de l'Administration d'amener les deux associations de l'industrie à s'entendre sur un tarif pour appliquer l'entente concernant les hélicoptères, en attendant d'offrir ce service en permanence, l'Administration a dû envoyer un avis à son fournisseur de service d'hélicoptères pour mettre fin au contrat avant son échéance. En date du présent rapport, l'Administration n'a pas décidé si elle révoquera ou non la résiliation. La décision est prise en consultation avec les pilotes, le fournisseur et l'industrie.
- L'échouement et le naufrage subséquent du *Nathan E Stewart* ont changé la donne pour les titulaires de dispenses sur la côte ouest du Canada. L'Administration a saisi l'occasion pour mettre en oeuvre un processus d'évaluation des risques (MGRP) pour les navires qui voyagent dans les eaux de la côte Ouest, à la suite duquel un rapport sera présenté au cours de l'année 2017. Entre-temps, la direction poursuit son plein engagement auprès de Transports Canada ainsi que des exploitants de navires non pilotés sur la côte.

Durant l'année, il a été demandé au groupe de la haute direction de l'Administration d'assister à des journées portes ouvertes et à des groupes de discussion sur des propositions de terminaux pétroliers, gaziers et céréaliers et de terminaux à conteneurs. Le premier dirigeant de l'Administration a été cité à maintes reprises dans les médias imprimés et à la radio au sujet des mesures de sécurité en matière de pilotage et de notre capacité de fournir des services à l'industrie maritime.

Les résultats financiers de l'Administration reposent sur le trafic et, grâce

à ces niveaux solides d'affectations, nous avons enregistré des revenus de 76,6 millions de dollars et une perte de 3,8 millions de dollars (perte inférieure de 1,1 million de dollars à ce qui était prévu). Cette perte s'explique par la poursuite de notre plan de réduction des surplus accumulés antérieurement.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de l'Administration sont passés à 1,4 million de dollars, son fonds de roulement est passé à (1,8) million de dollars, ses dettes s'élèvent à 2,6 millions de dollars et ses réserves financières sont de 2,7 millions de dollars en obligations à faible risque et à court terme émises ou garanties par le gouvernement du Canada. Puisque nous procédons par autofinancement et que nous ne sommes pas autorisés à demander des crédits au Parlement, il nous est essentiel d'avoir des stratégies en place pour disposer de fonds adéquats, contrôler les dettes et être en mesure de financer les programmes de remplacement des immobilisations.

Comme par les années passées, la formation et le perfectionnement des pilotes demeurent un centre d'intérêt majeur pour l'Administration, qui a dépensé 2,2 millions de dollars à cet égard en 2016. Au cours de l'année, huit apprentis pilotes côtiers ont reçu leur brevet et huit autres ont entrepris leur programme d'apprentissage. Les coûts de formation liés aux apprentis pilotes sont considérables, mais ils compensent les coûts liés au manque à gagner qu'entraîne la pénurie de pilotes. On estime que la formation de pilotes représentera un coût substantiel pour l'Administration dans un avenir prévisible, compte tenu du vieillissement du groupe des pilotes principaux et de la nécessité connexe d'embaucher des pilotes remplaçants.

Deux séances d'examen pour pilotes côtiers et une séance d'examen pour pilotes du fleuve Fraser sont prévues en 2017.

La gestion des risques organisationnels (GRO) demeure une priorité absolue et nécessite la participation continue de tous nos employés et entrepreneurs, alors que se poursuit l'intégration de ces systèmes au sein de l'organisation.

En 2016, l'Administration a continué d'utiliser le simulateur informatisé Kongsberg grâce auquel les employés pilotes, les pilotes contractuels et les apprentis peuvent exécuter des manoeuvres d'essai et d'exercice. L'Administration estime que cet apprentissage est un complément essentiel à son programme de formation, puisqu'il permet de maximiser la sécurité et la connaissance de l'ensemble des eaux littorales de la côte.

Les secteurs nord de notre territoire, Prince Rupert, Kitimat et Stewart, demeurent très prometteurs puisqu'il est question d'aménager de nombreux terminaux de gaz naturel liquéfié et de gaz de pétrole liquéfié dans ces régions. Nous ne savons pas si ces projets seront mis en oeuvre en partie ou en totalité, mais étant donné leur énorme ampleur et leur potentiel, toutes les décisions prises en faveur d'investissements pourraient se traduire par des changements dans nos opérations.

Prince Rupert a connu une baisse de 1 % de ses volumes totaux d'affectations en 2016. On s'attend à un accroissement de la capacité des terminaux à conteneurs grâce à l'agrandissement du terminal DP World, qui

doit s'achever en 2017 et à ce qu'il y ait une reprise correspondante des affectations par la suite. De plus, l'Administration a commencé à évaluer les effets possibles du terminal Altagas proposé pour l'île Ridley.

Au port de Vancouver, nous continuons de superviser des plans visant à accroître les volumes de conteneurs : projet du terminal de Deltaport, projet d'amélioration des dessertes routières et ferroviaires (capacité additionnelle de 200 000 unités d'équivalents vingt pieds ou EVP), projet au terminal 2 à Roberts Bank (capacité de conteneurs de 2,4 millions d'EVP), le terminal céréalier G3 à Vancouver et le projet d'expansion du terminal Centerm (ajout d'une capacité de conteneurs de 900 000 EVP). D'autres grands projets à l'étape de l'analyse et de la planification pourraient également faire augmenter les volumes de charbon et de pétrole en transit dans ce port et sur le fleuve Fraser.

Nous poursuivons notre évaluation des risques liés à la taille accrue des navires dans le Port de Vancouver. Cet accroissement de la taille et de la hauteur des navires pourrait avoir un effet négatif sur les perspectives futures de la ville de Vancouver en matière de tourisme et de commerce. À cet égard, nous demeurons pleinement engagés afin de veiller à ce que toutes les possibilités soient étudiées pour atténuer ces risques potentiels.

De plus, nous continuons à évaluer les risques ainsi que les procédés relatifs au terminal de gaz naturel liquéfié proposé à Squamish.

Il est possible que soit aménagé sur l'île de Vancouver un terminal de gaz naturel liquéfié ainsi qu'un terminal à conteneurs dans le secteur de Port Alberni compte tenu de l'intérêt renouvelé envers le concept de transport maritime à courte distance.

Au 31 décembre 2016, on comptait 20 projets de gaz naturel liquéfié sur la côte ouest de la Colombie-Britannique. Il faut environ sept ans pour parfaire la formation d'un pilote (seuls les pilotes entièrement formés et ceux qui ne sont soumis à aucune restriction peuvent piloter des navires-transporteurs de gaz naturel liquéfié). Il faut environ cinq ans pour que la production commence à un terminal de gaz naturel liquéfié une fois la décision en matière d'investissement financier prise. Ainsi, l'élaboration de prévisions quant au nombre de ces terminaux qui seront réellement mis en oeuvre (probablement bien moindre que le nombre proposé) ainsi que la préparation et l'analyse des exigences potentielles en matière de pilotes sont devenues un exercice important et continu pour l'Administration. Ces projections permettent de nous assurer que les terminaux de gaz naturel liquéfié pourront être dotés d'un nombre adéquat de pilotes lorsqu'ils verront le jour.

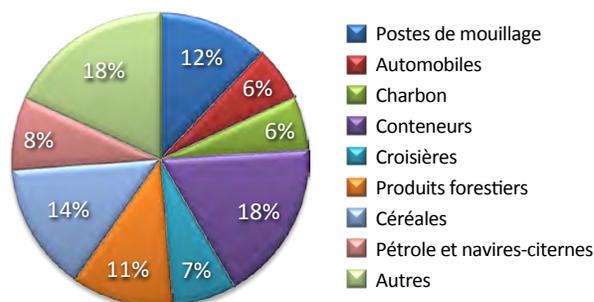
Comme dans les années précédentes, ces projets en sont à différentes étapes de préparation et l'Administration continue de surveiller les échéanciers et les besoins en matière de services. Il incombe à l'Administration de s'assurer d'être prête à servir ces projets quand ils deviendront opérationnels.

Nous demeurons déterminés à maintenir un dialogue positif avec les intervenants, le public et les autres parties intéressées.

Trafic

Nous avons mentionné précédemment la diversité de la clientèle de l'Administration, que le tableau ci-dessous met davantage en évidence. Comme on peut le constater, notre plus grand créneau est celui des conteneurs, qui compte pour 18 % de nos volumes d'activités. Sur la côte Ouest, nous constatons que les conteneurs arrivent entièrement chargés et repartent habituellement vides.

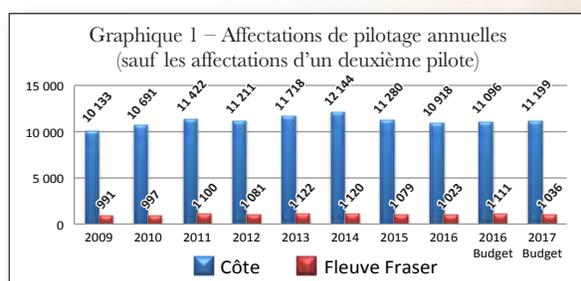
Secteurs producteurs de biens par affectation



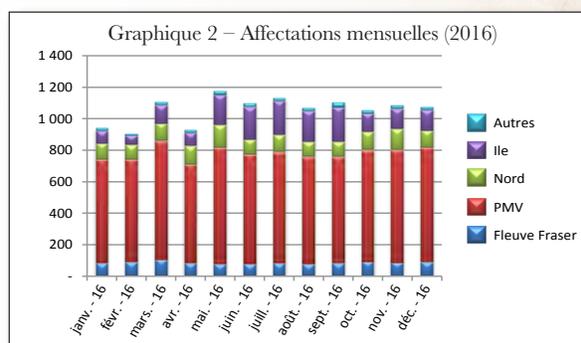
Voyages annuels par secteur producteur de biens – Côte et fleuve										
	2014		2015		2016		Budget de 2016		Budget de 2017	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Postes de mouillage	1 661	13 %	1 474	11%	1 516	12 %	1 482	12 %	1 361	11 %
Automobiles	788	6 %	777	6 %	740	6 %	867	7 %	748	6 %
Charbon	977	7 %	852	7 %	812	6 %	821	6 %	711	6 %
Conteneurs	2 292	17 %	2 249	17 %	2 224	18 %	2 239	17 %	2 307	19 %
Croisières	778	6 %	853	7 %	882	7 %	722	6 %	963	8 %
Produits forestiers	1 595	12 %	1 536	12 %	1 429	11 %	1 490	12 %	1 398	11 %
Céréales	1 836	14 %	1 889	15 %	1 736	14 %	1 973	15 %	1 733	14 %
Pétrole et navires-citernes	885	7 %	920	7 %	959	8 %	949	7 %	935	8 %
Autres	2 452	18 %	2 342	18 %	2 363	18 %	2 335	18 %	2 081	17 %
Total	13 264	100 %	12 892	100 %	12 661	100 %	12 878	100 %	12 237	100 %

Les affectations de pilotage qui dépassent huit heures ou 105 milles marins requièrent les services d'un deuxième pilote. La sécurité est primordiale : un pilote ne peut travailler que huit heures consécutives au maximum avant d'obtenir une période de repos suffisante. La plupart des navires de croisière qui voyagent vers le nord ou le sud font partie de cette catégorie; c'est aussi le cas de certaines affectations dans le Nord, comme celles à destination de Kitimat et de Stewart.

En 2016, British Columbia Coast Pilots Ltd (BCCP), entreprise privée comptant 103 pilotes indépendants (équivalents temps plein) qui travaillent à forfait pour l'Administration, a effectué 11 638 affectations côtières (incluant les affectations d'un deuxième pilote). Les 1 023 affectations sur le fleuve Fraser ont été effectuées par huit employés pilotes.



Les tendances du trafic mensuel géré par l'Administration demeurent très stables d'une année à l'autre. Une hausse saisonnière des affectations côtières se produit de mai à septembre, principalement en raison des activités du secteur des croisières (surtout dans les secteurs de l'île de Vancouver et du port de Vancouver [PMV]).



L'Administration classe ses affectations dans quatre principales zones de service : port de Vancouver (PMV), île de Vancouver (île), Nord et fleuve Fraser.

La zone de service du port de Vancouver (PMV), qui comprend Roberts Bank et Deltaport, est celle où il y a le plus de trafic. Elle représente 66 % (67 % en 2015) de toutes les affectations réalisées par l'Administration. Ce sont environ 51 postes d'accostage et 34 postes de mouillage pour lesquels nous fournissons régulièrement nos services. En 2016, on y a enregistré dans ce secteur 264 affectations de moins que l'année précédente, et l'Administration prévoit une légère hausse dans son budget de 2017.

Le trafic sur le fleuve Fraser en 2016 a légèrement diminué avec 1 023 affectations (contre 1 079 en 2015). Le fleuve abrite un terminal d'automobiles et un terminal polyvalent qui traite les conteneurs, les produits en vrac et les produits divers. La navigation sur le Fraser requiert les services d'un pilote côtier jusqu'à la station d'embarquement de Sand

Heads, qui se trouve à l'embouchure du fleuve, et à partir de celle-ci. Une fois sur le fleuve Fraser, un employé pilote est responsable du pilotage en provenance et à destination des postes d'accostage. En tout, ce secteur comprend dix postes d'accostage actifs, et le budget de 2017 prévoit une légère hausse des activités, principalement attribuable au retour prévu à des volumes d'automobiles comparables à ceux de 2013 ainsi qu'à la vigueur accrue prévue des importations d'acier et de tuyaux.

La zone du Nord, qui comprend Prince Rupert, Kitimat et Stewart, a représenté 10 % (10 % en 2015) des affectations de pilotage côtier de l'Administration. Cette zone compte actuellement 11 postes d'accostage et 36 postes de mouillage. La majeure partie des affectations relèvent du secteur de Prince Rupert, où transitent surtout des conteneurs, des céréales, du charbon, des billes et du granule de bois. En 2016, il y a eu 44 affectations de plus qu'en 2015, et l'Administration prévoit une légère augmentation dans son budget de 2017 (en raison principalement de hausses prévues dans le secteur céréalier et une certaine reprise des activités attendue à Stewart).

Commentaires financiers

En 2016, l'Administration a enregistré des revenus de 76,6 millions de dollars et une perte nette de 3,8 millions de dollars, qui était en grande partie prévue dans le budget.

Le 1er janvier 2016, l'Administration a haussé de 2,75 % (2,5 % en 2015) son tarif avec le soutien écrit de l'industrie. Cette hausse tarifaire visait à financer en partie les coûts contractuels accrus résultant des ententes de service et des conventions collectives en place pour toute l'année. Le tarif a été établi afin de financer une partie des pertes imminentes provenant des conventions collectives et des ententes de service conclus de sorte que presque tous les surplus restants de l'Administration puissent être éliminés de manière efficace et remis à l'industrie (au moyen de tarif inférieur) en 2016.

Les résultats financiers réels de 2016 comportent une combinaison de facteurs ayant entraîné une perte pour l'année. Les écarts les plus considérables par rapport au budget sont expliqués ci-dessous :

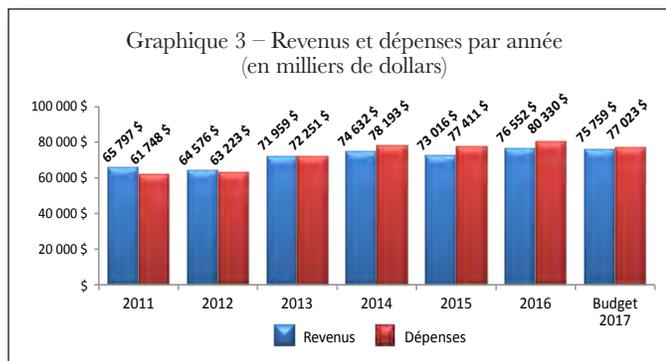
1. En 2016, les revenus du pilotage côtier ont été inférieurs de 568 000 \$ par rapport au budget (soit 1 % en deçà du budget). Cela était principalement dû à une baisse du trafic. En 2016, il y a eu 11 638 affectations côtières comparativement aux 11 767 prévues au budget.

L'écart défavorable des revenus côtiers mentionnés ci-dessus doit être ajusté pour tenir compte des honoraires réduits des pilotes contractuels puisque les pilotes côtiers sont payés pour chaque affectation. Les dépenses de pilotage côtier sont de 3 % en deçà du budget en raison des volumes inférieurs ainsi que de la réussite des négociations entre l'Administration et BCCP, ce qui a entraîné un allègement des pressions de BCCP sur les augmentations de droits déjà convenues pour 2016.

Les coûts liés aux apprentis pilotes sont inclus dans la formation des pilotes; ce secteur a clôturé l'année à 1,5 million de dollars et a entraîné un écart défavorable de 394 000 \$ par rapport au budget. La formation des pilotes expérimentés a terminé l'année à 700 000 \$ et a eu un effet positif de 108 000 \$ sur le budget. Les coûts de la formation des pilotes varieront d'une année à l'autre en fonction de la disponibilité des pilotes, de leur ancienneté et des formations qui n'ont pas encore eu lieu. Les écarts dans les coûts sont courants et ont tendance à s'équilibrer sur une période de sept ans.

Une fois les revenus et les dépenses susmentionnés pris en compte, la marge de contribution de ce secteur est passée à 3 %, représentant ainsi un surplus de 1,6 million de dollars.

2. Les revenus de pilotage sur le fleuve ont été inférieurs de 82 000 \$ (3 %) par rapport au budget de 2016. Cette baisse était principalement attribuable à une baisse du trafic de 8 % (1 023 affectations effectives par rapport aux 1 111 prévues au budget). Les coûts liés aux pilotes du fleuve ont été de 199 000 \$ inférieurs



(8 %) au budget, ce qui correspond à la baisse des volumes. Les volumes plus faibles de cette année se sont traduits par une diminution des heures supplémentaires et des paiements de rappel aux pilotes salariés, entraînant ainsi une diminution des salaires. La marge de contribution de ce secteur est passée à 21 %, ce qui représente un surplus de 636 000 \$.

3. Les revenus liés aux déplacements ont été inférieurs de 118 000 \$ (2 %) par rapport au budget, ce qui correspond à la baisse des niveaux globaux de trafic. La diminution des revenus a été compensée par une augmentation des coûts de 195 000 \$ associés au transport des pilotes jusqu'aux lieux des affectations et à leur retour sur la terre ferme. Au total, la marge de contribution de ce secteur est passée à 18 %, ce qui représente un surplus de 1,3 million de dollars.
4. Les revenus générés par les bateaux-pilotes fluctuent en fonction du trafic et représentent un secteur d'activité à marge négative. En 2016, les stations exploitées par des employés à Brotchie, à Sand Heads et à l'île Triple ainsi que les stations exploitées de façon contractuelle à Port Hardy et à Prince Rupert ont généré des revenus de 151 000 \$ (1,5 %) supérieurs au budget. Les coûts de ce secteur ont diminué de 130 000 \$ en deçà du budget. Au total, la marge de contribution de ce secteur s'est établie à (12 %) des revenus, ou à une perte de 933 000 \$.

Les revenus des bateaux-pilotes comprennent les activités des bateaux-pilotes à forfait qui ont généré des revenus supérieurs de 50 000 \$ par rapport au budget. L'exploitant est payé au voyage, et les revenus accrus sont donc liés à la hausse des opérations à forfait.

Les coûts liés aux bateaux-pilotes comprennent également le programme d'hélicoptères à Prince Rupert. Ce programme a terminé l'année en coûtant 1,3 million de dollars à l'Administration et a entraîné un écart défavorable de 263 000 \$ par rapport au budget. Ce résultat était principalement dû aux heures d'hélicoptère et au carburant utilisé par affectation plus élevés que ce qui était prévu.

5. Le total des coûts indirects a clôturé l'année à 152 000 \$ (2 %) en deçà du budget. Dans l'ensemble, ce secteur a généré des dépenses de 6,4 millions de dollars (en deçà du budget à 8 % des revenus).

Ce résultat est principalement attribuable à l'objectif important de réduction des coûts de l'Administration, sans faire de compromis sur le plan de la sécurité.

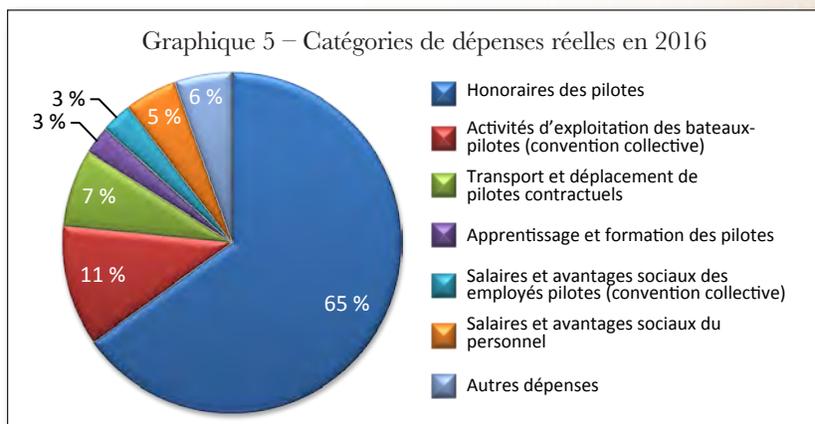
Le graphique 4 présente une comparaison détaillée des principales catégories de revenus et de dépenses pour les états financiers non consolidés (non vérifiés et excluant Holdco) de l'Administration avec le budget des exercices 2015 et 2016.

Catégories de revenus (en milliers de dollars) :	Données réelles 2016	Budget 2016	Écart par rapport au budget	Données réelles 2015
Coastal pilotage	55 859 \$	56 427 \$	(568 \$)	53 853 \$
River pilotage	3 014 \$	3 096 \$	(82 \$)	3 015 \$
Travel	7 134 \$	7 253 \$	(118 \$)	6 812 \$
Launch	10 160 \$	10 009 \$	151 \$	9 114 \$
Other income	117 \$	779 \$	(662 \$)	(25 \$)
Total Revenues	76 284 \$	77 564 \$	(1 280 \$)	72 770 \$
Catégories de dépenses (en milliers de dollars) :				
Honoraires des pilotes contractuels	52 156 \$	54 370 \$	(2 214 \$)	50 731 \$
Coûts des bateaux-pilotes	9 848 \$	9 533 \$	316 \$	9 591 \$
Transports et déplacements	5 873 \$	5 678 \$	195 \$	5 621 \$
Salaires et avantages sociaux du personnel	3 968 \$	3 847 \$	121 \$	3 869 \$
Salaires et avantages sociaux des employés pilotes	2 439 \$	2 577 \$	(138 \$)	2 421 \$
Autres dépenses	3 636 \$	4 604 \$	(968 \$)	3 321 \$
Formation des pilotes	2 159 \$	1 872 \$	287 \$	1 810 \$
Total des dépenses	80 079 \$	82 480 \$	(2 402 \$)	77 365 \$
Bénéfice (déficit) net	(3 794 \$)	(4 916 \$)	1 122 \$	(4 595 \$)
Bénéfice (déficit) net excluant les bateaux-pilotes et les frais des unités de pilotage portables	(3 794 \$)	(4 916 \$)	1 122 \$	(4 595 \$)

Depuis sa création en 1972, l'Administration a été financièrement autonome et elle a géré ses finances pour que cette situation perdure.

Le graphique 5 présente la ventilation des principales catégories de dépenses pour 2016 sous la forme de pourcentage des dépenses totales.

Comme lors des années précédentes, environ 90 % des dépenses totales annuelles de l'Administration étaient liées à une entente de service ou à une convention collective.



Le graphique 6 présente un sommaire rétrospectif des données financières de l'Administration de 2010 à 2016.

Exhibit 6 - Résumé des antécédents financiers (en milliers de dollars)									
	Données réelles 2010	Données réelles 2011	Données réelles 2012	Données réelles 2013	Données réelles 2014	Données réelles 2015	Données réelles 2016	Budget 2016	Budget 2017
Résultats financiers									
Revenus	59 260 \$	65 797 \$	64 576 \$	71 959 \$	74 689 \$	73 016 \$	76 552 \$	77 564 \$	75 759 \$
Dépenses	56 213 \$	61 748 \$	63 223 \$	72 251 \$	78 250 \$	77 411 \$	80 330 \$	82 480 \$	77 023 \$
Bénéfice (déficit) net	3 047 \$	4 049 \$	1 353 \$	(292 \$)	(3 561 \$)	(4 395 \$)	(3 778 \$)	(4 916 \$)	(1 264 \$)
Situation financière									
Actifs à court terme	12 418 \$	12 428 \$	13 696 \$	14 854 \$	12 773 \$	10 260 \$	9 245 \$	7 060 \$	8 634 \$
Passif à court terme	9 552 \$	6 740 \$	7 172 \$	7 759 \$	9 223 \$	9 660 \$	10 506 \$	9 540 \$	10 902 \$
Fonds de roulement	2 866 \$	5 688 \$	6 524 \$	7 095 \$	3 550 \$	600 \$	(1 261 \$)	(2 480 \$)	(2 268 \$)
Immobilisations nettes	11 282 \$	10 477 \$	10 255 \$	9 195 \$	12 577 \$	12 331 \$	11 698 \$	11 371 \$	9 200 \$
Indicateurs opérationnels (données réelles)									
Nombre moyen de pilotes									
Côte	98	98	98	100	98	98	103	102	95
Fleuve Fraser	7	7	7	7	8	8	8	8	8
Nombre d'affectations									
Côte	10 691	11 422	11 211	11 718	12 144	11 813	11 638	11 767	11 199
Fleuve Fraser	997	1 100	1 081	1 122	1 120	1 079	1 023	1 111	1 036
Côte	3 892 \$	4 046 \$	4 118 \$	4 457 \$	4 465 \$	4 559 \$	4 800 \$	4 795 \$	4 857 \$
Fleuve Fraser	2 136 \$	2 205 \$	2 339 \$	2 471 \$	2 588 \$	2 794 \$	2 946 \$	2 787 \$	2 768 \$

Hélicoptères

L'Administration a terminé sa première année complète de prestation de services de treuillage par hélicoptère comme autre méthode de transfert des pilotes à Prince Rupert. Il s'agit du premier service exclusif de ce type au Canada et du deuxième seulement en Amérique du Nord.

L'Administration a mis en place ce service pour trois raisons principales.

1. Premièrement, ce service vise à assurer la sécurité des navires de produits énergétiques attendus sur notre côte dans un proche avenir. L'embarquement et le débarquement des pilotes à bord des navires de produits énergétiques devaient avoir lieu dans un endroit jugé le plus sûr pour cette classe de navires. Dans le Nord, il a été déterminé que le meilleur endroit se situait de 5 à 10 milles marins au nord-ouest de la présente station d'embarquement des pilotes, faisant ainsi du transfert par hélicoptère la seule solution viable pour des lieux aussi éloignés.
2. Deuxièmement, ce service vise à assurer la sécurité du pilote au moment de l'embarquement et du débarquement. La partie la plus dangereuse du travail d'un pilote est de passer d'un bateau-pilote jusqu'à l'échelle d'un navire, c'est-à-dire le passage d'une plateforme vers une autre, toutes deux en mouvement, et ce, souvent à des vitesses différentes. Un autre défi était les conditions météorologiques extrêmes dans le nord de la C.-B. Dans le monde entier, on compte des pilotes gravement blessés et morts au cours de cette procédure.



3. Enfin, ce service vise à obtenir des gains d'efficacité. Les pilotes passent environ 50 % de leur temps en transit. Un hélicoptère peut transférer un pilote vers un navire en une fraction du temps qu'il faut pour un bateau-pilote, ce qui permet au pilote, grâce aux économies de temps, d'effectuer plus d'affectations dans une même période donnée. Les coûts des pilotes représentant les dépenses les plus élevées de l'exploitation de l'Administration, la capacité de déplacer plus rapidement les pilotes en provenance et à destination des affectations se traduit par un moins grand nombre de pilotes nécessaires pour le même nombre d'affectations. À terme, cela peut conduire à une diminution des coûts par pilote.

Les transferts des pilotes par hélicoptère ne remplaceront pas l'utilisation de bateaux-pilotes, mais ajouteront un complément à cette partie de nos opérations où des gains d'efficacité peuvent être réalisés. Les activités par hélicoptère ont représenté 36 % de toutes les affectations à Prince Rupert en 2016.

Les promoteurs de projets énergétiques ayant reporté leurs décisions

finales en matière d'investissement sur la côte, la possibilité de subventionner le programme d'hélicoptères par le biais de ces projets d'envergure se trouve amoindrie. Par conséquent, il faudra trouver des moyens d'accroître les gains d'efficacité du programme ou suspendre celui-ci pour un certain temps. Sans l'apport de ces projets d'envergure, l'efficacité des activités par hélicoptère pourra uniquement être atteinte si les conditions suivantes sont réunies :

- la proportion de transferts de pilotes dans le Nord dépasse 65 %;
- l'utilisation d'hélicoptères se traduit par une diminution des heures-personnes liées à l'utilisation des bateaux-pilotes;
- le programme de services d'hélicoptère prend de l'expansion et offre des services 24 heures sur 24 (prévu pour le début de l'année 2018).

L'Administration cherchera à réunir ces conditions avant la fin du premier trimestre de 2017 ou pourra suspendre le programme jusqu'à ce qu'un promoteur de projet énergétique aille de l'avant et puisse aider à

soutenir le programme. La décision de mettre en place un programme d'hélicoptères a été prise en 2014, car il semblait très probable que plusieurs projets énergétiques seraient opérationnels en 2018. La probabilité de tels projets a été remise en question et tout projet d'envergure qui ira de l'avant ne devrait pas être opérationnel avant 2020.

Les coûts liés à B.C. Coast Pilots sont les plus importants auxquels fait face l'Administration. Les hélicoptères constituent une solution très efficace compte tenu des gains d'efficacité qu'ils permettent de réaliser en raison de la rapidité des transferts de pilotes et de la nécessité de recourir à ce mode de transport pour les navires de produits énergétiques. Toutefois, l'Administration estime que si les hélicoptères ne peuvent être utilisés à l'heure actuelle pour les navires de produits énergétiques, des gains d'efficacité devront être réalisés, faute de quoi le programme sera suspendu jusqu'à ce que des promoteurs soient en mesure d'en assumer une partie des coûts.

Financement de bateau-pilote – Pacific Chinook

Le 23 juillet 2014, le fournisseur de services de l'Administration dans le secteur de l'île Pine (l'« entrepreneur ») a créé la société 1008799 B.C. Ltd. (« Holdco »), dont la seule mission est l'achat et la propriété du bateau-pilote (appelé Pacific Chinook) qu'elle louera à l'entrepreneur en vertu d'un contrat d'affrètement coque nue.

L'Administration a emprunté des fonds à une banque à charte canadienne pour financer Holdco pour l'achat et les coûts additionnels liés à la modernisation du navire selon les normes de Transports Canada. Holdco a cédé à l'Administration un billet à ordre et une hypothèque et s'engage à rembourser l'hypothèque du navire sur une période de 11 ans, fournissant également à l'Administration une garantie de recouvrement de l'actif en tout temps pour la somme de \$10. Les paiements combinés pendant cette période approchent les 350 000 \$ par année. Au 31 décembre 2016, l'hypothèque de Holdco payable à l'Administration s'élève à 2,9 millions de dollars.

Une convention d'actionnaires a été signée le 26 septembre 2014 par l'entrepreneur, qui détient toutes les actions de Holdco. La convention précise que l'entrepreneur est obligé, à perpétuité, de voter avec ses actions pour nommer des dirigeants qui proviennent de l'Administration.

L'Administration ne détient aucune part de Holdco et les risques opérationnels du bateau sont assumés par l'entrepreneur selon les conditions du contrat d'affrètement à coque nue. Ce contrat fait respecter les exigences par l'entrepreneur concernant l'utilisation du bateau. L'entrepreneur a assuré le bateau et Holdco contre les manquements aux obligations de garantie, avec l'Administration nommée comme un assuré désigné. Holdco a cédé l'assurance à l'Administration ainsi qu'une hypothèque visant le bateau et un billet à ordre visant le principal payé. L'omission par l'entrepreneur d'agir selon les dispositions du contrat d'affrètement à coque nue permet à l'Administration d'exercer des recours aux termes de tous ces accords.

Toutes ces mesures ont été prises pour protéger l'intérêt de l'Administration quant au financement qu'elle a fourni à Holdco pour l'achat et les coûts associés à la modernisation du bateau.

Le contrat d'affrètement à coque nue prévoit des paiements annuels du bail de 350 000 \$ de l'entrepreneur à Holdco qui ont débuté à l'entrée en

service du bateau en octobre 2015. La direction estime que les frais du contrat d'affrètement sont justes pour un bateau dans un état semblable et utilisé dans des conditions semblables.

Conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), les mesures de protection prises par l'Administration supposent que, sur le plan comptable, l'Administration a acquis le contrôle de Holdco et, en conséquence, elle est tenue de consolider les états financiers de Holdco et les siens. En ce qui concerne l'établissement des contrôles et de la nécessité de la consolidation, l'Administration est tenue de prendre en compte les éléments de contrôle conformément aux provisions de l'IFRS 10 (États financiers consolidés) comme résumé ci-dessous :

- Pouvoir exercé sur l'entité détenue
- Exposition, ou droit, à des rendements variables en raison des liens avec l'entité détenue
- Capacité d'utiliser son pouvoir pour influencer sur ses rendements

L'Administration a mis en place un tarif pour l'industrie le 1er janvier 2016 de 60 \$ par affectation par bateau-pilote ou hélicoptère pour le remboursement du financement qu'elle a reçu et fourni à Holdco. Le tarif a été appliqué avec le soutien de tous les intervenants de l'industrie.

L'entrepreneur a commencé à utiliser le Pacific Chinook à temps plein en 2016 (cette station est surtout utilisée pour le trafic des navires de croisière) principalement pour remplacer l'utilisation de son plus petit bateau-pilote de 45 ans. En raison des coûts additionnels de l'exploitation du Pacific Chinook, l'Administration a accepté de verser à l'entrepreneur un paiement supplémentaire de 350 000 \$ par année, plus une allocation de carburant qui rend compte de l'utilisation additionnelle du moteur et du carburant du bateau. La direction a estimé que ces frais approchent leur juste valeur.

Pour l'année se terminant au 31 décembre 2016, Holdco a généré des revenus de 350 000 \$ et a engagé des dépenses de 225 000 \$ et, au 31 décembre 2016, Holdco détenait des actifs bruts de 3 millions de dollars et des dettes totales de 2,9 millions de dollars. Holdco est une entité imposable et, au 31 décembre 2016, Holdco avait une dette fiscale reportée de 35 000 \$ représentant des écarts temporaires entre les valeurs comptables de Holdco et les reports fiscaux.

Ressources humaines

L'Administration a des conventions collectives avec trois groupes d'employés. Ces conventions collectives, toutes à long terme pour sept ans, étaient fondées sur la période de huit ans que durait la convention conclue avec les débardeurs :

- la convention collective de la Guilde de la marine marchande du Canada pour les employés pilotes expirera le 31 janvier 2020;

- la convention collective de la Guilde de la marine marchande du Canada pour les capitaines de bateaux-pilotes et les mécaniciens expirera le 31 mars 2018;
- la convention collective de la section locale 520 de l'International Longshore & Warehouse Union pour les matelots de pont, les répartiteurs et le personnel administratif expirera le 31 mars 2018.

Remplacement et formation des pilotes

L'Administration organise chaque année, tous les six mois, des examens visant à accroître son bassin potentiel de candidats pilotes et de déterminer quels aspirants possèdent l'expérience et les compétences voulues pour exécuter le travail.

De plus, l'Administration offre et supervise un programme de familiarisation qui vise à permettre aux aspirants d'approfondir leurs connaissances sur l'ensemble des eaux littorales avant de passer l'examen de pilote. Dans le cadre de ce programme, un candidat peut naviguer en présence d'un pilote expérimenté dans une zone de la côte qu'il connaît moins bien.

Afin de disposer d'un effectif de pilotes hautement qualifiés, l'Administration porte une attention particulière au recrutement et à la formation des pilotes. Le processus d'examen des pilotes comprend trois parties : un examen écrit de trois heures portant sur la connaissance générale des navires et fondé sur l'examen de capitaine à proximité du littoral (500 tonnes), un examen écrit de trois heures et demie sur les connaissances relatives au milieu local et, finalement, un examen oral de trois heures et demie.

Suivant l'expérience et la formation antérieures du candidat, l'apprentissage d'un pilote côtier dure de neuf mois et demi à vingt-quatre mois.

Le comité de formation en pilotage et d'examen étudie et compare régulièrement les moyens de formation utilisés dans le monde entier afin d'assurer la pertinence, l'efficacité et la validité de nos normes en matière de formation et de notre niveau d'enseignement.

Actuellement, il en coûte 188 000 \$ pour former un apprenti-pilote, ce qui comprend la rémunération, les frais de déplacement et les frais de scolarité, tous entièrement payés par l'Administration. La prolongation de la période d'apprentissage à vingt-quatre mois porterait les coûts de formation à 350 000 \$ par pilote.

L'Administration a fait des prévisions démographiques du bassin de pilotes pour les années visées par le plan et elle envisage d'amorcer la formation d'apprentis à chacune de ces années en vue de compenser les départs à la retraite et de s'assurer qu'elle dispose du nombre de pilotes requis pour continuer de fonctionner de manière efficace et rentable. Conjointement et en collaboration avec BCCP,

l'Administration prévoit former et agréer environ huit pilotes côtiers par an au cours des cinq prochaines années, et cela, afin d'augmenter le nombre global de pilotes disponibles.

L'Administration continuera, pour chaque année visée par le présent plan, de financer le programme de perfectionnement des pilotes expérimentés. L'objectif de ce programme est d'offrir aux pilotes expérimentés la possibilité de parfaire leurs compétences en utilisant des modèles avec équipage.

La formation des pilotes côtiers apprentis cette année a compris ce qui suit :

- 8 pilotes ont suivi une formation sur modèles de navires à Warsash, en Angleterre;
- 8 pilotes ont suivi une formation sur simulateur et une formation GRP-P à Québec, au Canada;
- 12 pilotes ont suivi une formation sur les navires reliés par câble à un remorqueur à Seattle, dans l'état de Washington.

La formation des pilotes côtiers brevetés cette année a compris ce qui suit :

- 10 pilotes ont suivi une formation à Port Revel, en France, au centre de formation sur modèles de navires;
- 8 pilotes ont suivi une formation à Warsash, en Angleterre, au centre de formation sur modèles de navires;
- 29 pilotes ont suivi une formation GRP-P à Vancouver, en Colombie-Britannique, donnée par un instructeur du Centre de simulation et d'expertise maritime (Québec);
- 5 pilotes ont reçu une formation sur les systèmes de propulsion Azipod et une formation GRP-P au Centre de simulation et d'expertise maritime (Québec).

La formation des pilotes fluviaux brevetés a compris ce qui suit :

- 1 pilote a suivi une formation à Warsash, Angleterre, au centre de formation sur modèles de navires.
- 3 pilotes ont suivi une formation GRP-P à Vancouver, en Colombie-Britannique, donnée par un instructeur du Centre de simulation et d'expertise maritime (Québec);

Effectif de pilotes qualifiés au 31 décembre 2016

En 2016, huit pilotes côtiers ont reçu leur brevet et huit autres ont amorcé le programme. Ces apprentis devraient recevoir leur brevet en 2017.

Avec l'admission de huit apprentis pendant l'année, la liste d'admissibilité pour les pilotes côtiers au 31 décembre 2016 a été réduite à un candidat. L'Administration a fixé le prochain examen au mois de février 2017; seize candidats devraient y participer. Plus récemment, nous avons connu un taux de réussite d'environ 28 %; nous devrions donc ajouter cinq pilotes à notre liste d'admissibilité. Une deuxième séance d'examen est également prévue au troisième trimestre de 2017.

Au 31 décembre 2016, il n'y avait aucun candidat sur la liste d'admissibilité pour les pilotes du Fraser. Il y aura un examen au troisième trimestre de 2017.

En outre, l'Administration offre un programme de familiarisation à l'intention des personnes que le métier de pilote intéresse. L'accès à ce programme est limité à quarante candidats qui peuvent ainsi enrichir et mettre à jour leurs connaissances sur l'ensemble de la côte. À la fin de l'année, 35 candidats étaient inscrits à ce programme pour la côte et le fleuve Fraser.

Rapport d'incidents

L'Administration classe les enquêtes sur les incidents et les accidents en trois catégories. Un incident ou un accident n'est catégorisé que lorsque l'on dispose de suffisamment d'information pour évaluer les possibilités d'amélioration de la sécurité, ce qui pourrait exiger une évaluation et des entrevues sur place.

Enquêtes de catégorie A

Enquêtes fort susceptibles d'entraîner des améliorations à la sécurité de la navigation étant donné que les possibilités de réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les embarcations ou l'environnement sont très importantes.

Enquêtes de catégorie B

Enquêtes moyennement susceptibles d'entraîner des améliorations à la sécurité de la navigation étant donné que les possibilités de réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les embarcations ou l'environnement sont moyennement importantes.

Enquêtes de catégorie C

Enquêtes peu susceptibles d'entraîner des améliorations à la sécurité de la navigation étant donné que les possibilités de réduction des risques auxquels sont exposés les personnes, les embarcations ou l'environnement sont limitées.

Le graphique 7 présente le nombre réel d'incidents enregistrés par l'Administration au cours des sept dernières années.

Année	Affectations sans incident	Nombre total d'incidents	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
2010	99.984 %	2	0	0	2
2011	99.962 %	5	0	0	5
2012	99.946 %	7	0	3	4
2013	99.963 %	5	0	0	5
2014	99.962 %	5	0	2	3
2015	99.992 %	1	0	0	1
2016	99.958 %	5	0	0	5

Gestion des risques organisationnels

Un programme de gestion des risques organisationnels (GRO) est intégré à la stratégie de l'Administration, et des progrès considérables ont été accomplis en vue de créer une culture de gestion des risques à l'échelle de l'organisation. Tous les domaines opérationnels de l'Administration ont été intégrés à ce programme, y compris les pilotes contractuels et les employés pilotes, les bateaux-pilotes, les activités de répartition ainsi que la gestion. Il incombe au comité de surveillance de la gestion des risques organisationnels de classer les risques selon leur

nature stratégique ou opérationnelle. La responsabilité à l'égard des risques opérationnels est attribuée au gestionnaire approprié aux fins d'analyse et d'atténuation. Les risques de nature stratégique sont placés sous la supervision du conseil d'administration et font l'objet d'une gestion active, incluant les mesures d'atténuation, par un comité désigné relevant du conseil d'administration.

Le comité de surveillance de la gestion des risques organisationnels est présidé par un membre du conseil d'administration et est composé

de représentants de chacun des domaines mentionnés ci-dessus. Le comité relève du conseil d'administration, supervise la planification de scénarios et d'exercices de préparation en cas d'urgence et examine le registre des risques afin de s'assurer qu'il est exact et à jour. Le comité attribue des risques à certains comités et gestionnaires sur une base continue à des fins de révision. Les membres et le président du comité siègent au comité de surveillance du programme de GRO et rendent compte des risques à ce comité ainsi qu'au conseil de façon directe par le biais des rapports qu'ils présentent. De plus, l'ensemble des membres du conseil cherche à cibler les risques émergents lors de l'exercice annuel de planification stratégique de l'Administration, ainsi que tout au long de l'année lors des réunions régulières.

L'Administration demeure déterminée à s'assurer que des mesures d'atténuation appropriées sont en place pour tous les risques, et que ces

mesures sont examinées régulièrement. Les responsables des risques tiennent à jour la description détaillée des risques et les stratégies d'atténuation, qui font partie d'un document complet sur les risques. Ces éléments ne sont pas inclus dans le présent rapport compte tenu de leur longueur (sauf les trois premiers afin d'illustrer les stratégies d'atténuation et les mesures de contrôle). En règle générale, les risques jugés élevés sont examinés au moins une fois tous les trois mois, les risques jugés moyens, au moins une fois tous les six mois, et les risques jugés faibles, au moins une fois par année. En outre, les responsables de la gestion des risques, qui sont également membres du groupe de direction, sont tenus de présenter une fois par année un exposé sur leur(s) risque(s) au comité qui leur est assigné, et le conseil d'administration examine annuellement tous les risques.

Catégories de risques

L'Administration a catégorisé ses risques pour en faciliter l'identification et la gestion.

- Risque stratégique : risque qui découle de la stratégie et du processus décisionnel de l'Administration.
- Risque financier : risque qui concerne les liquidités, la disponibilité du capital et la structure du capital.
- Risque organisationnel : risque qui découle de la façon dont l'Administration gère ses ressources humaines, dont l'ampleur et la qualité du leadership, la disponibilité et le coût des cadres et des employés, les aspects culturels, etc.
- Risque opérationnel : risque qui découle des activités et des processus opérationnels courants de l'Administration.
- Risque externe : risque qui découle de sources externes et sur lequel l'Administration (bien qu'elle en subisse les répercussions) a peu de contrôle (p. ex., volatilité de nature macroéconomique, changement structurel de l'industrie, questions politiques, etc.)
- Risque juridique et réglementaire : risque associé au respect par l'Administration des lois et règlements applicables.
- Risque lié aux incidents : risque qui découle des incidents (accidents, quasi-accidents, etc.) dans le territoire de l'Administration, lorsqu'un pilote est présent à bord du navire.
- Nouveau risque : risque non coté que l'Administration continuera d'examiner de temps à autre, dans le cadre d'une approche proactive.



Méthode de cotation des risques

L'Administration catégorise les risques selon le tableau ci-dessous. Les limites des risques, tout comme les risques eux-mêmes, sont examinés régulièrement.

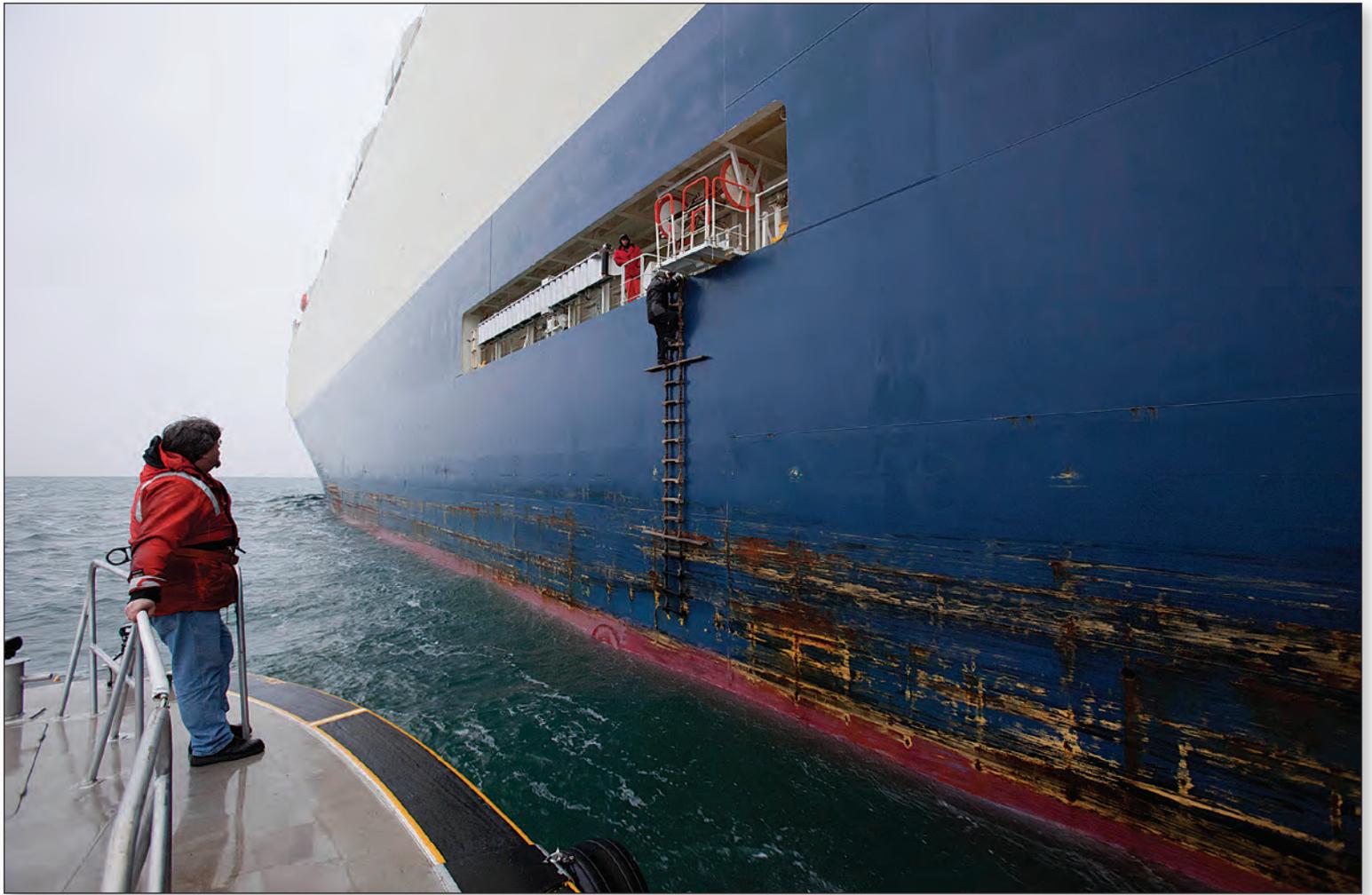
Répercussions	Financier	Opérationnel				Stratégique	
		Gens	Biens	Navires	Environnement	Réputation	Perturbation des activités
5 Extrêmes	Répercussions financières pour l'Administration de plus de 10 M\$	Nombreux décès Nombreuses victimes avec blessures graves à long terme Soins intensifs	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant plus d'un mois ou pertes financières de plus de 10 M\$	Le navire coule ou subit des dommages tellement graves qu'il s'agit d'une perte réputation totale	Un incident cause des dommages continus à long terme à l'environnement (c.-à-d. qui durent plus d'un mois)	Couverture négative continue en première page des médias nationaux Couverture par les médias internationaux	Menace la viabilité de l'Administration à long terme (Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent plus d'un mois)
4 Très élevées	Répercussions financières pour l'Administration de 5 à 10 M\$	Décès d'une seule personne Nombreuses victimes avec blessures graves à long terme Soins intensifs	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant jusqu'à un mois ou pertes financières de 5 à 10 M\$	Le navire subit des dommages suffisamment graves pour devoir être remorqué jusqu'à une cale sèche et ne peut être utilisé pendant une période allant jusqu'à un mois	Un incident cause des dommages continus à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. qui durent jusqu'à un mois)	Couverture négative en première page des médias nationaux et couverture médiatique internationale intermittente	Menace la viabilité de l'Administration à moyen terme (Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent jusqu'à un mois)
3 Élevées	Répercussions financières de 1 à 5 M\$	Quelques victimes avec blessures graves à long terme et multiples victimes avec blessures mineures	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant jusqu'à deux semaines ou pertes financières de 1 à 5 M\$	Le navire subit des dommages suffisamment graves pour devoir être mis en cale sèche et ne peut être utilisé pendant deux semaines	Un incident cause des dommages à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. qui durent jusqu'à deux semaines)	Couverture négative intermittente par les médias nationaux	Menace la viabilité de l'Administration à court terme (Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent jusqu'à deux semaines)
2 Moyennes	Répercussions financières de 500 000 \$ à 1 M\$	Une victime avec blessures graves à long terme Quelques victimes avec blessures mineures	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant jusqu'à une semaine ou répercussions financières de 500 000 \$ à 1 M\$	Le navire subit des dommages qui entraînent l'arrêt des activités pendant une semaine	Un incident cause des dommages à court terme à l'environnement (c.-à-d. qui durent au plus une semaine)	Couverture négative continue en première page des médias locaux Le conseil d'administration et Ottawa reçoivent des plaintes de la chambre de commerce maritime et de clients importants	Problèmes opérationnels qui durent jusqu'à une semaine, mais aucune cessation des activités
1 Faibles	Répercussions financières d'au plus 500 000 \$	Une ou plusieurs victimes avec blessures mineures qui nécessitent des premiers soins sur place ou des traitements hors site	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant jusqu'à 72 h ou répercussions financières allant jusqu'à 500 000 \$	Domages mineurs sans répercussions ou dommages qui entraînent l'arrêt des activités pendant au plus 72 heures	Un incident cause des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant une courte période (c.-à-d. qui durent au plus une journée)	Couverture négative intermittente par les médias locaux Plaintes reçues de la part de la chambre de commerce maritime ou	Aucun problème opérationnel, ou problèmes opérationnels qui durent jusqu'à 72 h



Le tableau suivant présente les risques actuels et leur cote (en date du présent rapport).

Priorité	Titre	Niveau de l'organisation	Catégorie de risque	Répercussion	Probabilité	Cote
1	Ports ou terminaux qui changent considérablement leur mode de fonctionnement	Opérations	Risque financier	Élevée	Possible	Moyen
2	Cargaisons dangereuses ou toxiques	Opérations	Risque d'incident maritime	Très élevée	Peu probable	Moyen
3	Retard d'un navire causé par l'APP	Opérations	Risque lié aux intervenants	Moyenne	Probable	Moyen
4	Défaillance des applications de TI clés	Opérations	Risque lié aux TI	Élevée	Improbable	Moyen
5	Perte du savoir de la répartition et planification de la relève	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Moyen
6	Défaillance des systèmes de télécommunications (voix et données)	Opérations	Risque lié aux TI	Élevée	Improbable	Moyen
7	Relève de la direction	Stratégique	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Moyen
8	Recrutement et formation de l'équipage des bateaux-pilotes	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Moyen
9	Fraude interne et externe	Opérations	Risque financier	Élevée	Improbable	Moyen
10	Recrutement et formation de pilotes pour le fleuve	Stratégique	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Moyen
11	Gestion des ressources humaines pour l'APP	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Moyen
12	Planification des catastrophes et des urgences	Opérations	Risque lié aux urgences	Élevée	Improbable	Moyen
13	Conflit d'intérêts	Stratégique	Risque lié à la réputation	Élevée	Improbable	Moyen
14	Risques liés à HOLDCO	Stratégique	Risque financier	Élevée	Improbable	Moyen
15	Transfert de pilotes par hélitreuillage	Stratégique	Risque d'incident maritime	Élevée	Improbable	Moyen
16	Problèmes relatifs à un fournisseur de TI	Opérations	Risque lié aux TI	Moyenne	Possible	Moyen
17	Maintien de bonnes relations d'intervenants avec l'industrie maritime	Stratégique	Risque lié aux intervenants	Moyenne	Possible	Moyen
18	Retard d'un navire en raison de problèmes externes	Opérations	Risque externe	Faible	Très probable	Moyen
19	Recrutement futur de pilotes qualifiés convenables	Stratégique	Risque lié aux RH	Très élevée	Improbable	Faible
20	Santé économique de BC Coast Pilots Ltd	Stratégique	Financial Risk	Très élevée	Improbable	Faible
21	Formation de BC Coast Pilots	Stratégique	Risque d'incident maritime	Très élevée	Improbable	Faible
22	Sécurité générale des pilotes	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Très élevée	Improbable	Faible
23	Gestion de la main-d'oeuvre – pilotes du fleuve Fraser	Opérations	Risque lié aux RH	Très élevée	Improbable	Faible
24	Sécurité générale de l'équipage des bateaux-pilotes de l'APP	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Moyenne	Peu probable	Faible
25	Évolution des conditions économiques et financières, et questions de politique qui touchent le volume de trafic	Stratégique	Risque financier	Moyenne	Peu probable	Faible
26	Nouvelles technologies et formations subséquentes – Pilotes	Stratégique	Risque d'incident maritime	Moyenne	Peu probable	Faible

Priorité	Titre	Niveau de l'organisation	Catégorie de risque	Répercussion	Probabilité	Cote
27	Sécurité du bureau principal	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Moyenne	Peu probable	Faible
28	Nouvelles technologies et formation subséquente – Personnel autre que les pilotes	Opérations	Risque lié aux TI	Moyenne	Peu probable	Faible
29	Comptes débiteurs	Opérations	Risque financier	Moyenne	Peu probable	Faible
30	Gestion de la main-d'oeuvre – ILWU	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Faible
31	Protocoles de pilotes et implication dans un incident	Stratégique	Risque d'incident maritime	Élevée	Improbable	Faible
32	Drogues et alcool	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Élevée	Improbable	Faible
33	Communication lors d'un incident (médias)	Opérations	Risque lié aux communications	Élevée	Improbable	Faible
34	Gestion de la main-d'oeuvre – équipages de bateaux-pilotes	Opérations	Risque lié aux RH	Élevée	Improbable	Faible
35	Communication lors d'un incident (gouvernement)	Stratégique	Risque lié aux communications	Élevée	Improbable	Low
36	Coordination transfrontalière de la gestion des incidents	Stratégique	Risque lié aux communications	Élevée	Improbable	Faible
37	Pandémie	Opérations	Risque lié aux urgences	Élevée	Improbable	Faible
38	Sécurité des biens matériels	Opérations	Risque financier	Élevée	Improbable	Faible
39	Réserve financière/tarif	Stratégique	Risque financier	Faible	Possible	Faible
40	Maintien de bonnes relations d'intervenants avec les pilotes	Stratégique	Risque lié aux communications	Moyenne	Improbable	Faible
41	Maintien de bonnes relations d'intervenants avec les actionnaires	Stratégique	Risque lié aux intervenants	Moyenne	Improbable	Faible
42	Systèmes de contrôle financier	Opérations	Risque financier	Moyenne	Improbable	Faible
43	Conformité aux règlements et à la législation	Stratégique	Risque lié à la conformité	Moyenne	Improbable	Faible
44	Coordination de la gestion des incidents au sein du Canada	Stratégique	Risque d'incident maritime	Moyenne	Improbable	Faible
45	Coordination de multiples enquêtes à la suite d'un incident transfrontalier	Stratégique	Risque lié aux communications	Moyenne	Improbable	Faible
46	Risques liés au fait d'avoir un seul entrepreneur général	Stratégique	Risque lié aux RH	Moyenne	Improbable	Faible
47	Santé et sécurité générales du siège social de l'APP	Opérations	Risque lié à la sécurité/au bien-être	Faible	Peu probable	Faible
48	Recrutement et formation du personnel administratif	Opérations	Risque lié aux RH	Faible	Peu probable	Faible
49	Planification des événements spéciaux	Opérations	Risque financier	Faible	Peu probable	Faible
50	Comptes créditeurs	Opérations	Risque financier	Faible	Improbable	Faible



Évaluations clés du rendement

Le conseil d'administration examine et évalue régulièrement le rendement de la direction de l'Administration. L'évaluation repose en partie sur certaines évaluations clés du rendement (ECR) présentées ci-dessous.

Résultats pour l'année 2016

ECR	DESCRIPTION	BUT	DONNÉES RÉELLES
1	Nombre de retards causés par les pilotes	0	0
2	Nombre d'erreurs de répartition causant des retards	0	0
3	Incidents à bord de navires contrôlés par l'Administration		
a)	Incidents de catégorie A	0	0
b)	Incidents de catégorie B	0	0
c)	Incidents de catégorie C	0	5
4	Incidents à bord de bateaux-pilotes		
a)	Incidents de catégorie A	0	0
b)	Incidents des catégories B et C	0	0
c)	Incidents entraînant une perte de temps	0	0
5	Temps d'indisponibilité imprévu des bateaux-pilotes		
a)	Entraînant des retards opérationnels (nombre total de jours d'indisponibilité qui entraînent des retards/total des jours)	0%	0%
b)	N'entraînant pas de retards opérationnels (nombre total de jours d'indisponibilité qui n'entraînent pas de retards/total des jours)	0%	1.56%
6	Utilisation d'hélicoptères pour les transferts de pilotes (région Nord)	40%	36%
7	Environnement : Rapports de pollution des bateaux-pilotes	0	0
8	Temps de fonctionnement combiné des ordinateurs (Vancouver et Victoria)	100%	100%
9	Maintien des coûts indirects à moins de 8,5 %	8.5%	7.4%
10	Maintien d'un fonds de prévoyance adéquat (2016 – 5 % du total des revenus annuels)	5%	3.6%
11	Comptes débiteurs (Pourcentage des factures de moins de 30 jours civils)	90%	87%
12	Maintien d'une moyenne de 8 jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	8 jours	4,3 jours
13	Maintien d'une moyenne de 8 jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	8 jours	4,5 jours

ECR – 1 et 2 : Ces ECR sont un indicateur du niveau de service fourni à l'industrie maritime. Les services de pilotage sont fournis lorsqu'un client fait une demande, peu importe le moment.

ECR – 3 et 4 : Ces ECR concernent le bilan de l'Administration en matière de sécurité. Tous les incidents associés aux navires et aux bateaux-pilotes sont consignés et font l'objet d'une enquête au besoin. Ces mesures visent à améliorer notre bilan de sécurité chaque fois que cela est possible.

ECR – 5 : Cette ECR évalue les activités d'exploitation des bateaux-pilotes par l'Administration en consignand le temps d'indisponibilité imprévu des bateaux-pilotes qui cause un retard à un navire. Pour éviter les retards, l'Administration maintient des bateaux-pilotes de réserve qui peuvent être transférés entre les stations au besoin. L'Administration peut également affréter un bateau-pilote si ses bateaux-pilotes de réserve sont déjà affectés.

ECR – 6 : Cette ECR évalue le taux de succès du programme d'hélicoptères. Le seuil de rentabilité du programme d'hélicoptères dépasse les 65 %, toutefois l'Administration reconnaît le fait que ce taux d'utilisation ne peut être atteint que lorsque le service sera assuré 24 heures sur 24, ce qui est prévu en 2018.

ECR – 7 : Cette ECR sert à évaluer le programme de développement durable de l'Administration.

ECR – 8 : Cette ECR mesure le temps de fonctionnement des ordinateurs de notre base de données de répartition, qui constitue le principal système informatique de l'Administration. Nos centres de répartition, situés à Vancouver et à Victoria, sont conçus de façon à se remplacer mutuellement en cas d'indisponibilité. Ces centres étant opérationnels 24 heures sur 24 à l'année, il est essentiel que la base de données informatisée soit accessible en tout temps.

ECR – 9, 10 et 11 : Ces trois ECR sont de nature financière et reflètent les bonnes pratiques opérationnelles générales. Le niveau du fonds de prévoyance est établi par le conseil d'administration de l'Administration; il vise à financer les activités pendant une période donnée en cas de problème majeur persistant ou en cas de force majeure. L'ECR 10 n'est pas atteinte en 2016, car l'Administration a convenu en consultation avec l'industrie d'épuiser le fonds de prévoyance afin de réduire les tarifs pour 2017 et 2018. Le conseil d'administration de l'Administration a approuvé cette mesure et cette ECR sera reflétée comme un montant en dollars absolu en 2017.

ECR – 12 et 13 : Ces ECR reflètent l'engagement de l'Administration à fournir un niveau élevé de service à tous les intervenants du domaine du pilotage. Dans une année moyenne, environ 12 000 factures sont remises à l'industrie, et l'objectif de l'Administration est de veiller à un haut niveau d'exactitude et d'exhaustivité dans ce processus. Le même principe s'applique aux plaintes puisque peu importe leur sujet, l'Administration prend les commentaires très au sérieux et y répond de façon professionnelle et en temps opportun.

Consultations régulières avec les intervenants

L'équipe de direction de l'Administration accorde une très grande importance aux contacts avec la clientèle et à la rétroaction qu'elle obtient de celle-ci chaque année. Des sondages auprès des clients sont réalisés, et les niveaux de services attendus de l'Administration sont mesurés, régulièrement.

Tout au long de 2016, l'équipe de direction de l'Administration a assisté aux réunions mensuelles du comité des services de navigation et de pilotage, réunions au cours desquelles sont discutés, évalués et analysés les problèmes et les préoccupations des agences et des terminaux. Ces réunions permettent à l'Administration et à l'industrie de régler ensemble les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent. De plus, l'équipe de direction tient régulièrement des réunions officielles

avec l'ensemble des agences, des terminaux et des administrations portuaires de notre territoire.

L'équipe de direction de l'Administration rencontre régulièrement les représentants de la chambre de commerce maritime et de la Fédération maritime du Canada, et organise notamment des rencontres trimestrielles au cours desquelles la situation financière de l'Administration fait l'objet d'un examen détaillé et des rencontres au cours desquelles les membres se penchent sur des questions liées à la sécurité et aux activités.

L'Administration demeure un membre actif de la Table sur les compétences de la Porte de l'Asie-Pacifique.



Perspectives d'avenir – 2017 et au-delà

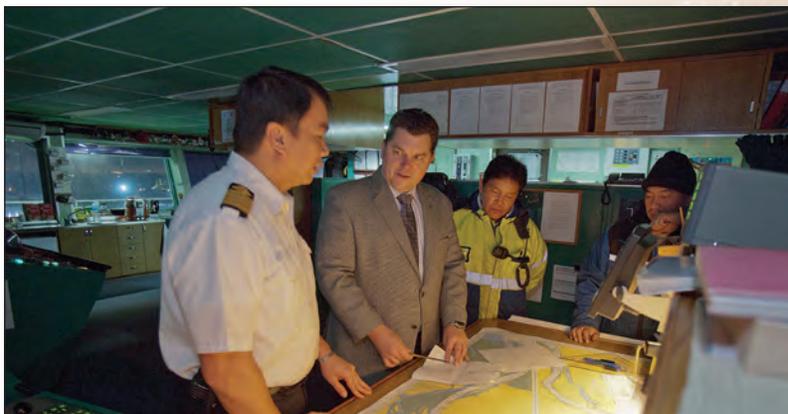
Le potentiel des projets et terminaux proposés pour la côte Ouest continue de croître chaque année. Nous continuons de nous tenir au courant de tous les projets proposés sur notre territoire et de les surveiller activement, en analysant leurs répercussions sur le nombre d'affectations et de pilotes. Voici quelques-uns des nouveaux projets qui font actuellement l'objet d'un suivi attentif :

- phase II des installations à conteneurs de Prince Rupert, qui devrait tripler la capacité jusqu'à 2 millions d'EVP;
- nouveau terminal à Deltaport, qui doublerait les volumes de conteneurs du port de Vancouver;
- expansion d'un pipeline pour accroître la capacité d'expédition de pétrole brut dans le bras de mer Burrard;
- terminal d'exportation de céréales de G3 Terminal Vancouver (G3) à Lynnterm West Gate dans la ville de North Vancouver au port de Vancouver;
- projets de gaz naturel liquéfié (GNL) :

De nombreuses grandes entreprises de gaz naturel liquéfié sont des producteurs intégrés de pétrole et de gaz naturel. La chute des prix du pétrole a donc des répercussions sur leurs budgets d'immobilisations. En 2012, lorsque le gouvernement de la Colombie-Britannique a publié sa stratégie en matière de gaz naturel liquéfié, le cours volatile du gaz asiatique avait atteint 16 \$ le mBTU (millions d'unités thermiques britanniques), soit plus du triple des prix nord-américains. Au moment de rédiger le présent rapport, le prix du gaz naturel nord-américain (repère Henry Hub) est de 2,9 \$/mBTU, soit deux dollars de moins que ce qu'il en coûte pour le forage et la fracture de nombreuses couches de schiste.

Ces projets de vaste envergure pourraient avoir des répercussions profondes sur notre modèle opérationnel. Nous demeurons donc déterminés à faire en sorte que nos stratégies tiennent compte des défis à relever et que l'Administration soit prête à s'adapter au changement. L'Administration n'a prévu aucun volume pour l'un ou l'autre de ces projets au budget de 2017-2021.

L'Administration participe activement, aux côtés des pilotes, aux propositions de nouveaux terminaux ou de nouveaux quais sur notre territoire. Nos points de vue sur la conception, l'emplacement et l'accès sont régulièrement sollicités avant la construction.



Nous assurons également le suivi de nombre d'autres activités, négociations, projets de loi et autres éléments similaires susceptibles d'avoir une incidence sur notre territoire. Bon nombre de ces activités échappent à notre contrôle, bien qu'elles puissent avoir des répercussions sur notre territoire. Voici quelques-unes de ces activités majeures :

- élargissement du canal de Panama et incidence sur les tendances du transport maritime et du commerce à l'échelle locale et mondiale;
- négociation du partenariat transpacifique;
- discussions visant le remplacement d'un tunnel important dans la région de Vancouver, et incidence sur le trafic entrant et sortant sur le fleuve Fraser.

Au cours des prochaines années, nous continuerons d'axer nos efforts sur la concrétisation de notre vision : « **être un chef de file mondial du pilotage** ».

Situation économique – 2017

Les résultats financiers annuels de l'Administration continuent de dépendre du trafic dans les ports que nous desservons. Les niveaux de trafic annuels et donc les finances dépendent de la situation économique de l'industrie à laquelle nous fournissons nos services. Il demeure très difficile de prévoir avec exactitude les niveaux de trafic pour les années à venir puisqu'il existe de nombreux facteurs nettement indépendants de la volonté de l'Administration.

Lorsqu'elle a préparé le budget de 2017, l'Administration a analysé les tendances du trafic des années précédentes, les secteurs d'activité, les associations de produits de base, l'industrie des croisières, les administrations portuaires, les plans d'expansion de terminaux et les conditions financières générales. L'Administration est également entrée en contact avec des opérateurs et des agents de terminaux dans l'ensemble de la province pour solliciter leurs commentaires sur les volumes attendus en 2017.

De plus, l'Administration a organisé des portes ouvertes pour

solliciter les commentaires de ses clients de manière à former l'estimation la plus rigoureuse possible sur l'avenir du transport maritime en Colombie-Britannique.

Un changement historique sur le marché pétrolier risque de faire chuter le dollar canadien en 2017, ce qui aura des conséquences sur la distribution des affectations et, possiblement, sur l'ensemble des volumes d'affectations. Cette conjoncture, combinée aux effets d'un ralentissement économique en Chine, pourrait avoir une incidence substantielle sur l'Administration.

Pour 2017, l'Administration a calculé ses revenus et dépenses en fonction de 11 199 affectations côtières et de 1 036 affectations sur le fleuve Fraser.

Dans son budget de 2017, l'Administration a également prévu une perte nette de 1,3 million de dollars, qui sera financée grâce au fonds de roulement disponible et à un prélèvement du compte d'investissement de l'Administration.

Situation financière – Ajustement du tarif pour 2017

Pour financer ses activités, l'Administration facture ses services aux usagers au moyen d'un tarif. Conformément aux objectifs de l'Administration, le tarif des droits de pilotage appliqué se veut juste et raisonnable et doit engendrer un revenu suffisant pour garantir un service sûr et efficient. L'Administration continue de mettre l'accent sur le processus de pleine participation en menant des consultations exhaustives auprès de l'industrie avant l'application d'une nouvelle tarification.

En 2013, l'Administration et l'industrie ont conclu une entente concernant un tarif de trois ans en fonction de laquelle on ajusterait les prix le 1er avril 2014, le 1er janvier 2015 et le 1er janvier 2016. La structure tarifaire a été conçue pour ramener le fonds de prévoyance et les soldes de trésorerie disponibles aux niveaux stratégiquement établis par le conseil (le fonds de prévoyance est établi à 5 % du total des produits).

L'Administration avait pour but de réduire ces soldes en s'assurant toutefois d'atteindre tous ses autres

objectifs stratégiques et opérationnels et de ne jamais déroger à son mandat. En 2017, l'Administration a pour but de gérer ses pertes en épuisant presque complètement les réserves de liquidités. Les dépenses en capital de l'année 2017 seront diminuées et financées à même le flux de rentrées existant et les réserves financières restantes.

L'ajustement du tarif proposé pour l'exercice 2017 est de 2,90 % s'appliquant à tous les services à l'exception des droits pour les bateaux-pilotes. L'augmentation proposée du tarif des droits pour les bateaux-pilotes est de 7 %. De plus, l'Administration a l'intention d'appliquer des frais supplémentaires (technologie) de 20 \$ pour contribuer au remplacement futur des unités de pilotage portables. Des frais supplémentaires annuels de 100 \$ par affectation entrent également en vigueur le 1er janvier 2017 pour aider à atténuer les pertes de l'Administration pendant que les nouveaux tarifs susmentionnés sont publiés (ils devraient entrer en vigueur au cours du second trimestre de 2017).

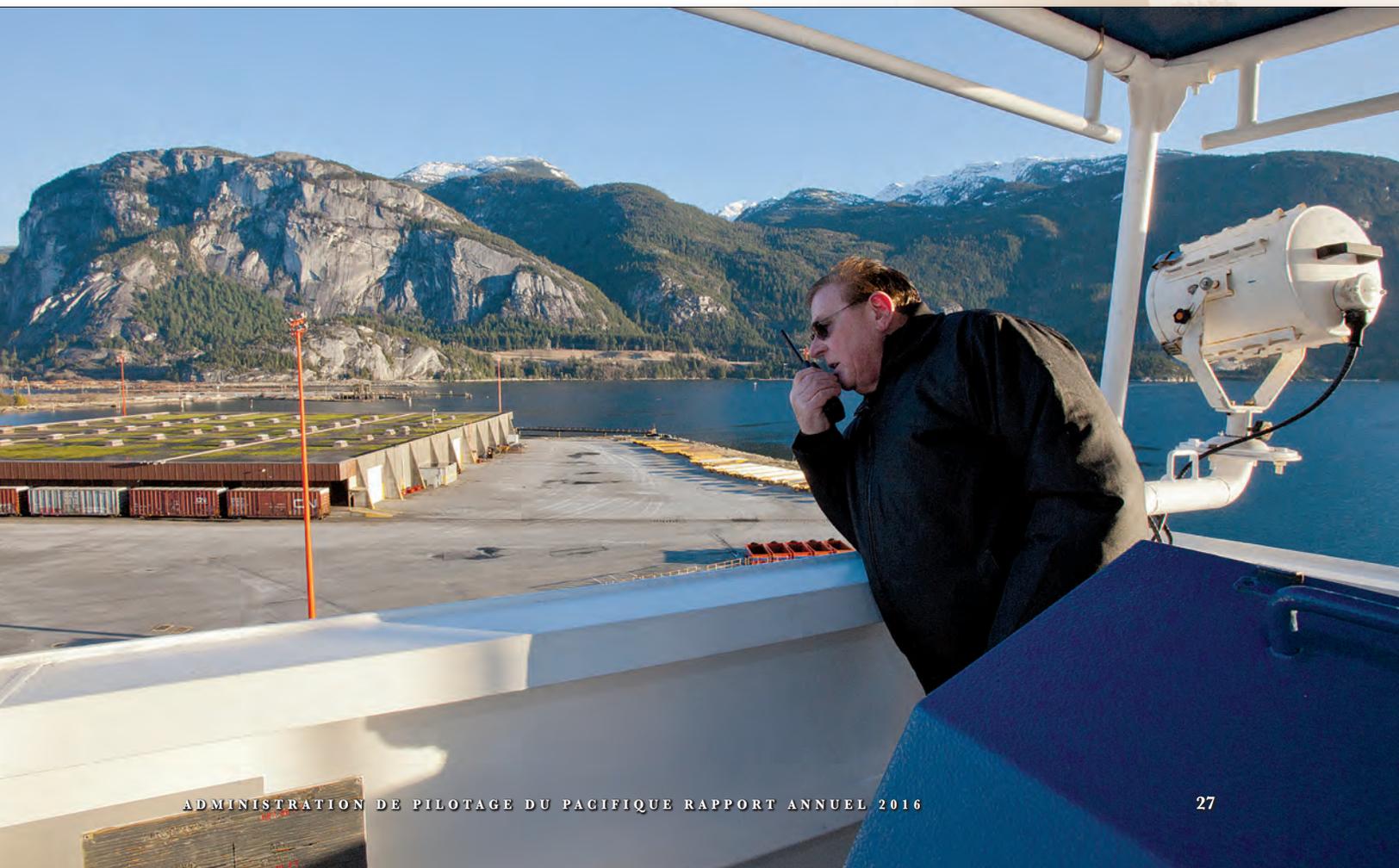


Stratégie – 2016

Chaque année, l'Administration tient des séances de planification stratégique réunissant les membres du conseil d'administration et de la direction. Lors des dernières séances tenues à l'été 2016, les membres ont accepté les principaux objectifs et stratégies établis pour 2015 à 2019, résumés ci-dessous.

Buts stratégiques pour 2015 à 2019

Mandat, vision et mission	Principaux domaines ciblés	Priorités stratégiques 2015 à 2019
<p>Mandat : L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, dans un cadre axé sur la sécurité et l'autonomie financière, un service de pilotage efficace dans les régions dont elle a la responsabilité.</p> <p>Énoncé de vision : L'énoncé de vision de l'Administration est le suivant : être un chef de file du pilotage maritime.</p> <p>Énoncé de mission : L'APP est déterminée à fournir des services de pilotage sûrs et efficaces en partenariat avec les pilotes et l'industrie du transport maritime en vue de faire progresser les intérêts du Canada et de les protéger.</p>	<p>Travailler aux processus opérationnels de l'entreprise</p> <p>Bâtir pour l'avenir – prendre aujourd'hui les mesures nécessaires pour positionner l'Administration face aux enjeux et aux possibilités de demain</p>	1. Élaborer un cadre national servant de plateforme pour aborder les questions communes à l'ensemble du secteur du pilotage au Canada
		2. Établir et maintenir des relations claires et efficaces avec les principaux intervenants de l'Administration
		3. Continuer de renforcer la capacité de l'Administration à cerner les nouveaux enjeux et les possibilités qui se dessinent, et à y réagir
	<p>Travailler au fonctionnement interne de l'entreprise</p> <p>Pour améliorer la sécurité, l'efficacité et l'efficience</p>	4. Adopter une culture qui promeut l'amélioration continue
		5. Montrer, par nos actions et notre investissement, notre engagement envers la formation continue en tant que moyen pour renforcer et promouvoir la sécurité
		6. Assurer la pérennité du capital humain et du savoir de l'Administration



Évaluation des buts stratégiques de 2015 et 2016

L'Administration évalue l'atteinte de ses buts stratégiques chaque année dans la mesure du possible. Certains buts stratégiques, du fait de leur nature à long terme, seront mesurés pendant un certain nombre d'années.

But stratégique no 1.A :

Préconiser des modifications et des améliorations à la *Loi sur le pilotage*.

Stratégie : Préparer des mémoires mûrement réfléchis pour le Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada* et Transports Canada concernant les modifications et les améliorations à apporter à la *Loi sur le pilotage*.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- La direction de l'APP a rencontré des représentants de Transports Canada pour discuter d'un tarif fixé selon une formule.
- Au cours de l'année, une demande tarifaire pour des frais supplémentaires temporaires a été mise en oeuvre avec succès dans une période de 3,5 mois, bien en deçà de la moyenne actuelle de 8 mois.
- L'APP a élaboré un modèle de prévision qui a été utilisé pour consulter les organisations de l'industrie. Cela a ultimement permis d'obtenir des lettres écrites d'appui de la part de deux organisations de l'industrie pour la demande tarifaire de 2017.
- La direction de l'APP a rencontré des représentants de Transports Canada en ce qui a trait aux sources de revenus non liées au pilotage.

But stratégique no 1.B:

Élaborer des programmes nationaux de calibre mondial en matière de sécurité et de formation des pilotes maritimes.

Stratégie : Promouvoir, élaborer et mettre en oeuvre des programmes de formation et des systèmes de gestion de la sécurité normalisés à l'échelle nationale.

Measurement and Accomplishments 2015-16

- Des discussions sont en cours avec les autres administrations de pilotage pour établir un programme normalisé à l'échelle nationale.
- Les dossiers de compétences et de formation des pilotes ont été centralisés dans une solution de base de données pour faciliter les plans de formation individuels.
- Les fournisseurs de cours Azipod ont été examinés en vue d'offrir cette formation à l'interne.
- La formation SVCEI-UPP a été élaborée et offerte à l'interne à des pilotes apprentis. Le coût du cours offert à l'interne est la moitié de celui offert par un établissement à l'externe.
- Des discussions ont eu lieu avec divers promoteurs de nouveaux projets sur des ententes de partage des coûts pour appuyer un environnement de formation développé à l'APP.
- Des discussions sur le partage des coûts ont été engagées avec des promoteurs pour ce qui est de la mise à jour de la base de données de Vancouver pour le simulateur Kongsberg.
- Le système de gestion de la sécurité a été reporté à 2017.

But stratégique no 2.A :

Améliorer les relations avec les intervenants de l'APP.

Stratégie : Adopter et appliquer une approche officielle pour la gestion des intervenants et mettre en oeuvre un programme de gestion des intervenants au sein de l'APP.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- En 2014, les intervenants clés ont été définis et une liste a été dressée.
- Intervenants consultés, regroupés en différentes catégories et fréquences des réunions par industrie, terminal, gouvernement et autres.
- Le plan de gestion des intervenants a été mis en oeuvre en 2016.

But stratégique no 2.B

Clarifier les rôles et responsabilités respectifs de l'APP et de BCCP.

Stratégie : Collaborer avec les membres de l'équipe de direction de BCCP afin de mettre sur pied un groupe de travail conjoint APP-BCCP pour définir, documenter et mettre en oeuvre un cadre de gestion des relations et un modèle d'exploitation mutuellement convenus.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- En 2015, le cadre de planification clarifiant les rôles et responsabilités a été achevé.
- Les parties ont élaboré un modèle de dotation qui servira à estimer le nombre de nouveaux apprentis embauchés.

But stratégique no 2.C :

Sensibiliser le public aux plans, programmes et initiatives liés au mandat de l'APP.

Stratégie : Élaborer et mettre en oeuvre un programme de communication et de sensibilisation du public qui met principalement l'accent sur les questions régionales, et discuter des questions nationales, au besoin.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- Les partenaires clés du public et de la communauté ont été identifiés en 2015.
- La stratégie de communication a été élaborée conjointement avec le plan de gestion des intervenants.
- Au total, quarante-six réunions officielles ont eu lieu avec divers partenaires du public et de la communauté pendant l'année 2016.

But stratégique no 3.A :

Améliorer la capacité de l'APP à prévoir et à répondre aux changements affectant son environnement d'exploitation.

Stratégie : Discuter et réseauter régulièrement avec les intervenants pour faciliter l'identification des changements susceptibles d'avoir des répercussions sur l'APP et/ou les pilotes maritimes au Canada et les intervenants clés.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- Au cours de l'année, la direction de l'APP a participé à des réunions comme suit :
 - Quatorze réunions avec des groupes des Premières Nations.
 - Quarante-neuf réunions avec des associations de l'industrie.
 - Vingt-trois réunions avec des ministères fédéraux et provinciaux.
 - Vingt-deux réunions avec des organisations communautaires.
- Le programme de mentorat pour la direction de l'APP a été peaufiné au cours de l'année au moyen d'interactions et de rétroaction courantes entre le conseil d'administration et la direction.

But stratégique no 4.A :

Préconiser des modifications et des améliorations au *Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique*.

Stratégie : Préparer des mémoires mûrement réfléchis pour Transports Canada et le Conseil du Trésor concernant les modifications et les améliorations à apporter au *Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique*.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- En 2015, les dispositions réglementaires de l'APP ont été finalisées.
- En 2015, l'ébauche des dispositions réglementaires a été transmise à l'industrie et aux pilotes.
- Le conseil d'administration de l'APP a approuvé les dispositions réglementaires en 2015.
- Le triage, le REIR et l'analyse coûts-avantages ont été achevés en 2015.

But stratégique no 4.B :

Continuer à améliorer et à accroître les capacités de prestation de services de l'APP de manière à en faire profiter l'APP et à ses intervenants clés.

Stratégie : Définir et mettre en oeuvre des améliorations au modèle de prestation de services quotidiens et aux capacités opérationnelles de l'APP.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- L'engagement des employés du bureau de répartition s'est poursuivi en 2016, plus particulièrement à l'égard de la planification de la relève.
- La comparaison des niveaux de services et des coûts connexes pour les navires est terminée et a été élargie pour inclure le coût par tonne et mille marin.
- En 2015, le système ISO pour les pilotes du fleuve Fraser a été mis en oeuvre.
- L'embarquement par hélicoptère sur la côte nord au moyen de services de treuillage a été mis en oeuvre en 2015.
- Une demande de propositions pour l'embarquement par hélicoptère sur la côte sud a été remplie en 2016 (étape a).
- Un certain nombre de gains d'efficacité ont été incorporés à l'entente de service entre BCCP et l'APP au cours du processus de négociation de 2016.
- Les améliorations de la technologie de l'information apportées au programme d'intervalles des marées en ligne et aux notes de navire NetPilot ont été ajoutées.
- Le rapport du groupe de travail mixte sur le pilotage a été résumé dans un plan d'action comportant des recommandations (étape a – terminée).
- Le plan à long terme de remplacement et d'utilisation des bateaux-pilotes a été reporté à 2017.
- Un certain nombre d'améliorations ont été apportées à l'entente de service de BCCP au cours des négociations de 2016.

But stratégique no 5.A :

Planifier et gérer l'élaboration des politiques de formation et l'exécution du programme de formation des pilotes.

Stratégie: Continue to develop and deploy relevant training policies and pilot training programs.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- Des simulations avec un navire Panamax ont été réalisées au cours de l'année au moyen de l'installation de formation interne.
- L'élaboration de programmes de formation normalisés à l'interne a commencé pour les pilotes côtiers de 3e et 4e année.
- La mise en oeuvre d'un processus d'évaluation pour surveiller l'actualité des compétences des pilotes a été reportée à 2017.
- Le système informatique de compétences à jour a été mis à l'essai au cours de l'année, même s'il n'est pas entièrement opérationnel.

But stratégique no 6.A :

Élaborer et appliquer un cadre pour gérer activement la planification de la relève et le transfert des connaissances au sein de l'APP.

Stratégie : Mettre en oeuvre un cadre de planification de la relève éprouvé et élaborer et exécuter un programme de transfert des connaissances.

Évaluation et réalisations 2015-2016

- Les recommandations du rapport sur les attentes en matière de dotation de l'Administration portuaire de Prince Rupert ont été reportées à 2017.
- L'élaboration d'une description d'emploi détaillée et d'un manuel de transfert des connaissances pour le poste de gestionnaire des finances et de l'administration a été achevée au cours de l'année. Les autres postes de direction ont été reportés à 2017.
- Les perspectives et l'analyse à court et à long terme pour chaque section de la direction et du personnel sont terminées.



ÉTATS FINANCIERS - EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

Ces états financiers consolidés ont été préparés par la direction de l'Administration conformément aux Normes internationales d'information financière. Ils reposent sur les meilleures estimations et le jugement de la direction, le cas échéant. La direction de l'Administration est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information contenue dans les états financiers consolidés et dans le rapport annuel.

La direction a mis en place un système de contrôle interne conçu pour donner l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés et contrôlés, que les opérations sont exécutées conformément aux autorisations applicables et que les systèmes comptables fournissent de l'information financière fiable et pertinente.

Le conseil d'administration de l'Administration est chargé de veiller à ce que la direction s'acquitte de ses responsabilités en matière de communication de l'information financière et de contrôle interne. Le conseil exerce ses responsabilités par l'intermédiaire du comité d'audit, qui se réunit régulièrement avec la direction et le vérificateur. Les états financiers consolidés et le rapport annuel sont examinés et approuvés par le conseil d'administration sur la recommandation du comité d'audit.

Le vérificateur indépendant, soit le vérificateur général du Canada, a la responsabilité de vérifier les opérations et les états financiers consolidés de l'Administration et de produire un rapport à ce sujet.



K. G. Obermeyer
Premier dirigeant



S. G. Woloszyn
Directeur des finances et de l'administration

Le 23 mars 2017

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS



Office of the
Auditor General
of Canada

Bureau du
vérificateur général
du Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Transports

Rapport sur les états financiers consolidés

J'ai effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de l'Administration de pilotage du Pacifique, qui comprennent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2016, et l'état consolidé de la perte et des autres éléments de la perte globale, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion

À mon avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Administration de pilotage du Pacifique au 31 décembre 2016, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de l'Administration de pilotage du Pacifique dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers consolidés ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, aux règlements administratifs de l'Administration de pilotage du Pacifique ainsi qu'à l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pour le vérificateur général du Canada,

Lana Dar, CPA, CA
Directrice principale

Le 23 mars 2017
Vancouver, Canada

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

Au 31 décembre	2016	2015
	\$	\$
Actifs		
À court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 382	3 840
Créances clients	5 321	5 217
Placements (note 5)	320	17
Frais payés d'avance et autres créances (note 6)	2 222	1 186
	9 245	10 260
À long terme		
Placements (note 5)	2 410	4 027
Autres créances	201	210
Immobilisations corporelles (note 7)	11 698	12 331
Actifs incorporels (note 8)	3	32
	14 312	16 600
	23 557	26 860
Passifs		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	9 895	9 048
Emprunts (note 9)	374	365
Autres avantages du personnel (note 11)	237	247
	10 506	9 660
À long terme		
Emprunts (note 9)	2 200	2 574
Autres avantages du personnel (note 11)	893	896
	3 093	3 470
	13 599	13 130
Capitaux propres		
Bénéfices non distribués	9 958	13 730
	23 557	26 860

Engagements (note 14)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Membre

Membre

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA PERTE ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DE LA PERTE GLOBALE
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

Exercice clos le 31 décembre	2016	2015
	\$	\$
Produits		
Droits de pilotage	76 167	72 794
Produits de l'affrètement coque nue	350	62
Intérêts et autres produits	35	160
	76 552	73 016
Charges		
Honoraires des pilotes contractuels	52 164	50 740
Frais d'exploitation des bateaux-pilotes	10 459	9 106
Salaires et avantages du personnel	6 346	6 201
Transports et déplacements	6 044	5 884
Formation des pilotes	2 194	1 947
Amortissement – immobilisations corporelles	1 441	1 244
Services professionnels et spéciaux	592	1 222
Locations	367	349
Services informatiques	284	278
Services publics, équipements, fournitures et autres	256	233
Réparations et entretien	79	74
Communications	75	90
Amortissement – actifs incorporels	29	43
	80 330	77 411
Perte pour l'exercice	(3 778)	(4 395)
Autres éléments du résultat global (de la perte globale), qui ne doivent pas être reclassés en résultat net dans les périodes subséquentes :		
Gain actuariel (perte) pour les autres avantages du personnel (note 11)	6	(200)
	6	(200)
Perte globale totale	(3 772)	(4 595)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

Exercice clos le 31 décembre	2016	2015
	\$	\$
Bénéfices non distribués au début de l'exercice	13 730	18 325
Perte pour l'exercice	(3 778)	(4 395)
Autres éléments du résultat global (perte) globale	6	(200)
Perte globale totale	(3 772)	(4 595)
Bénéfices non distribués à la clôture de l'exercice	9 958	13 730

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

Exercice clos le 31 décembre	2016	2015
	\$	\$
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Entrées de trésorerie – clients	76 425	72 290
Sorties de trésorerie – salariés et fournisseurs	(79 060)	(76 494)
Autres produits reçus	35	160
Sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles	(2 600)	(4 044)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Achat de placements	(4 775)	(5 840)
Produits de la vente de placements	6 090	6 265
Acquisition d' Immobilisations corporelles	(808)	(998)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	507	(573)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Produits des nouveaux emprunts	-	1 300
Principaux remboursements d'emprunts	(365)	(61)
Entrées (sorties) de Trésorerie liée aux activités de financement	(365)	1 239
Baisse nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(2 458)	(3 378)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice	3 840	7 218
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	1 382	3 840
Représentés par :		
Trésorerie	1 382	3 840
Équivalents de trésorerie	-	-

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.



ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

1. Administration et objectifs

L'Administration de pilotage du Pacifique (l'« Administration ») a été constituée en 1972 en vertu de la Loi sur le pilotage. Elle a pour objectifs d'établir, d'exploiter, d'entretenir et de gérer un service de pilotage sûr et efficace dans certaines eaux canadiennes désignées. La Loi prévoit aussi que les tarifs des droits de pilotage doivent être fixés à un niveau qui permet à l'Administration d'assurer son autonomie financière et que ces droits doivent être justes et raisonnables.

Les services de pilotage côtier sont assurés par la British Columbia Coast Pilots Ltd en vertu d'une entente de prestation de services. Sur le fleuve Fraser, les services de pilotage sont assurés par des employés pilotes de l'Administration.

L'Administration est une société d'État inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu. L'entité – que contrôle l'Administration et qui est consolidée dans les présents états financiers consolidés (note 2.3) – est assujettie à l'impôt sur le revenu.

La principale adresse enregistrée des locaux et du bureau des dossiers de l'Administration est le 1130, rue Pender Ouest, bureau 1000, Vancouver (C.-B.), V6E 4A4.

Réglementation des tarifs des droits de pilotage

Les tarifs que l'Administration applique aux navires dans les zones de pilotage obligatoire sont régis par la *Loi sur le pilotage*. Avec l'approbation du gouverneur en conseil, l'Administration se sert de règlements pour prescrire les tarifs des droits de pilotage qui lui sont versés.

Comme l'indique la *Loi sur le pilotage*, l'Administration doit tout d'abord publier les tarifs des droits de pilotage proposés dans la *Gazette du Canada*. Toute personne qui a des raisons de croire que les tarifs des droits de pilotage proposés nuisent à l'intérêt public peut déposer un avis d'opposition exposant ses motifs auprès de l'Office des transports du Canada (l'« Office »), qui est une entité apparentée à l'Administration à titre d'organisme fédéral. L'Office doit alors faire enquête pour déterminer si les droits proposés sont dans l'intérêt public, notamment en tenant des audiences publiques. Après son enquête, l'Office doit faire une recommandation, au plus tard 120 jours après avoir reçu l'avis d'opposition, et l'Administration doit en tenir compte.

Les tarifs peuvent entrer en vigueur 30 jours après leur publication dans la *Gazette du Canada*. Cependant, dans les cas où l'Office recommande des droits de pilotage inférieurs aux droits prescrits par l'Administration, celle-ci est tenue de rembourser la différence entre les droits prescrits et les droits recommandés par l'Office, ainsi que de verser des intérêts à toutes les personnes qui ont payé les droits prescrits. La *Loi sur le pilotage* stipule que le gouverneur en conseil peut modifier ou annuler une recommandation de l'Office.

Les tarifs des droits de pilotage doivent être justes et raisonnables et permettre à l'Administration d'assurer son autonomie financière. Par

conséquent, les tarifs doivent permettre à l'Administration de recouvrer ses coûts et de financer l'acquisition d'immobilisations.

Instructions données en vertu de l'article 89

En 2015, l'Administration a reçu des instructions en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor (C.P. 2015-1114), d'une manière qui est conforme à ses obligations légales, et pour rendre compte de la mise en œuvre de ces instructions dans son prochain plan d'entreprise. L'Administration travaille assidûment à l'harmonisation complète de ses politiques et elle envisage de mettre en œuvre d'autres éléments afin qu'elles soient conformes à ces instructions en 2017.

2. Principales méthodes comptables

2.1 Énoncé de conformité

Les présents états financiers consolidés ont été préparés en conformité avec les Normes internationales d'information financière [International Financial Reporting Standards (IFRS)].

Le conseil d'administration a autorisé la publication des états financiers consolidés le 23 mars 2017.

2.2 Règles de préparation

La préparation des états financiers repose sur l'utilisation du coût historique, à l'exception de certains instruments financiers qui sont évalués à des montants réévalués ou à leur juste valeur à la fin de la période visée par le présent rapport, comme cela est expliqué dans les méthodes comptables ci-après.

Le coût historique se base, en général, sur la juste valeur de la contrepartie versée en échange de biens et de services.

La juste valeur est le prix qui serait obtenu pour la vente d'un actif, ou payé pour le transfert d'un élément de passif dans le cadre d'une transaction ordonnée entre des participants au marché, à la date de l'évaluation, peu importe que ce prix soit directement observable ou estimé en utilisant une autre technique d'évaluation. En évaluant la juste valeur d'un actif ou d'un passif, l'Administration tient compte des caractéristiques de l'actif ou du passif si les participants au marché prennent en compte ces caractéristiques lors de l'établissement du prix de l'actif ou du passif à la date de l'évaluation. La juste valeur aux fins d'évaluation et de divulgation dans les présents états financiers est déterminée sur cette base, à l'exception des transactions de location visées par l'IAS 17.

2.3 Règles de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de l'Administration et d'une entité contrôlée par l'Administration (1008799 B.C. Ltd). Le contrôle est réalisé quand l'Administration :

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

- exerce un pouvoir sur l'entité détenue;
- est exposée, ou a droit, à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité détenue;
- peut exercer son pouvoir pour influencer sur ses rendements.

L'Administration réévalue si elle contrôle ou non une entité détenue si les faits et circonstances indiquent qu'il y a des changements concernant au moins un des trois éléments de contrôle susmentionnés.

Quand l'Administration ne possède pas la majorité des droits de vote d'une entité détenue, elle exerce un pouvoir sur l'entité détenue quand les droits de vote et les autres arrangements pertinents lui permettent de diriger les activités pertinentes de l'entité détenue unilatéralement. L'Administration tient compte de l'ensemble des circonstances et faits pertinents quand elle évalue si les droits de vote de l'Administration dans les affaires de l'entité détenue et d'autres arrangements pertinents sont suffisants pour lui donner des pouvoirs, dont :

- la taille des droits de vote par rapport à la taille et à la dispersion des droits de vote des autres détenteurs de votes;
- les droits de vote potentiels détenus par l'Administration, les autres détenteurs de votes ou les autres parties;
- les droits qui découlent d'autres arrangements contractuels;
- tout autre fait ou circonstance supplémentaire qui indique que l'Administration a, ou n'a pas, la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes lorsque des décisions doivent être prises.

La consolidation d'une entité détenue débute quand l'Administration obtient le contrôle de l'entité détenue et cesse quand l'Administration perd le contrôle de l'entité détenue. Plus particulièrement, les produits et les charges de l'entité détenue acquise ou cédée durant l'exercice sont inclus dans l'état consolidé du résultat net et les autres éléments du résultat global, à partir de la date où l'Administration prend le contrôle jusqu'à la date où l'Administration cesse de contrôler l'entité détenue.

L'actif, les passifs, les capitaux propres, les produits, les charges et les flux de trésorerie intragroupe liés aux transactions intragroupe entre l'Administration et la 1008799 B.C. Ltd. sont éliminés complètement à l'étape de la consolidation.

2.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent l'encaisse et les dépôts en dollars canadiens conservés dans des banques à charte canadiennes, ainsi que les placements à court terme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

2.5 Comptabilisation des produits

Les produits des services de pilotage et d'affrètement coque nue sont évalués à la juste valeur de la contrepartie versée ou à recevoir. Les produits des services de pilotage sont comptabilisés quand le service de pilotage est fourni. Les produits de l'affrètement coque nue sont

comptabilisés selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

2.6 Intérêts créditeurs

Les intérêts créditeurs d'un actif financier sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à l'Administration et leur montant peut être évalué de façon fiable. Les intérêts créditeurs sont accumulés à intervalles réguliers par rapport au montant en principal non réglé et au taux d'intérêt applicable, lequel actualise exactement les flux de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'actif financier pour la valeur comptable nette de l'actif à la comptabilisation initiale.

2.7 Devises étrangères

Lors de la préparation des états financiers consolidés de l'Administration, les transactions en devises autres que la monnaie fonctionnelle de l'Administration (devises étrangères) sont comptabilisées au taux de change en vigueur aux dates des transactions. À la fin de chaque période de rapport, les éléments monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au taux en vigueur à cette date. Les éléments non monétaires comptabilisés à la juste valeur qui sont libellés en devises étrangères sont reconvertis aux taux en vigueur à la date où la juste valeur a été déterminée. Les éléments non monétaires qui sont évalués au chapitre du coût historique dans une devise étrangère ne sont pas convertis.

2.8 Avantages du personnel

(i.) Prestations de retraite

Tous les salariés admissibles de l'Administration participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées qui est établi aux termes de la législation et administré par le gouvernement du Canada.

Les cotisations sont requises de la part des salariés et de l'Administration pour payer les coûts des services actuels. En vertu de la législation actuellement en place, l'Administration n'a pas d'obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires à l'égard de tout service antérieur ou de toute insuffisance de financement du Régime. Par conséquent, les cotisations sont comptabilisées comme une charge durant l'exercice pendant lequel les salariés rendent les services, et elles représentent l'obligation totale de l'Administration en matière du régime de retraite.

(ii.) Autres avantages sociaux du personnel

Les salariés syndiqués ont droit à des indemnités de départ et à des congés de maladie (la direction et les pilotes du fleuve Fraser n'ont droit qu'à des congés de maladie) aux termes des conventions collectives ou des contrats de travail. Le passif lié au paiement de ces indemnités est estimé et comptabilisé dans les états financiers consolidés au fur et à mesure que les indemnités sont accumulées par les salariés.

Les coûts relatifs aux prestations déterminées et l'obligation

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

correspondante sont déterminés de façon actuarielle selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, en tenant compte de la meilleure estimation de la direction.

Les gains et pertes actuariels sont comptabilisés immédiatement dans les autres éléments du résultat global (AERG).

2.9 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées initialement au coût, et par la suite comptabilisées au coût moins l'amortissement cumulé et toute moins-value cumulée. Le coût des actifs construits par l'Administration comprend les frais de conception et de gestion du projet, les frais juridiques, le coût des matériaux et celui de la construction, ainsi que les intérêts sur les prêts directement attribuables à la construction. Les moteurs de rechange sont comptabilisés au coût et ils commencent à être amortis dès qu'ils entrent en service.

L'amortissement est comptabilisé de façon à affecter le coût ou l'évaluation des actifs moins leur valeur résiduelle au cours de leur vie utile, selon la méthode linéaire. La durée de vie utile, les valeurs résiduelles et les méthodes d'amortissement estimées sont examinées à la fin de chaque période de rapport, et les modifications d'estimations comptables sont représentées de façon prospective. Les durées de vie utile des actifs de l'Administration sont les suivantes :

• Bâtiments et quais flottants	10 à 20 ans
• Bateaux-pilotes	25 ans
• Moteurs de bateaux-pilotes	10 250 heures de fonctionnement
• Générateurs pour bateaux-pilotes	10 ans
• Équipement	
- communication et autre	4 à 10 ans
- ordinateurs	3 ans
- simulateurs	5 ans
• Améliorations locatives	Plus courte des deux périodes suivantes : 10 ans ou durée restante du bail

De plus, l'Administration examine la valeur comptable de ses actifs non financiers, ce qui comprend les immobilisations corporelles et les actifs incorporels, à chaque fin d'exercice financier pour déterminer s'il existe des signes de baisse de valeur. S'il y a de tels signes, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour l'évaluation de la baisse de valeur, les actifs qui ne peuvent pas être testés individuellement sont regroupés pour former le plus petit groupe d'actifs générant, par leur utilisation continue, des entrées de fonds largement indépendantes des entrées de fonds générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs (« unité génératrice de trésorerie » ou « UGT »).

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa valeur d'usage et sa juste valeur moins les coûts de vente. Aux fins de l'évaluation de la valeur d'usage, les flux de

trésorerie futurs estimés sont comptabilisés à leur valeur actualisée au moyen d'un taux d'actualisation qui reflète les évaluations actuelles du marché pour la valeur de rendement de l'argent et les risques propres à l'actif.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable estimée. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le résultat global.

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de périodes antérieures sont évaluées à chaque fin d'exercice afin de déterminer s'il existe des indications qui confirment que la perte a diminué ou bien qu'elle n'existe plus. Une perte de valeur est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations ayant servi à déterminer la valeur recouvrable. Une perte de valeur n'est reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, après amortissement, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

En ce qui concerne les simulateurs, les coûts des logiciels achetés par l'Administration pour son propre usage et qui font partie intégrante du matériel (parce que l'équipement ne peut pas fonctionner sans ce logiciel) sont considérés comme faisant partie du coût du matériel informatique et inscrits dans les immobilisations corporelles.

2.10 Location d'un hélicoptère

L'Administration a loué un hélicoptère pour la prestation de services de transfert de pilotes maritimes de la côte Nord, qui est traitée comme un contrat de location-exploitation aux fins de la comptabilité. À ce titre, les paiements de location-exploitation sont comptabilisés comme une dépense selon la méthode linéaire sur la durée du bail.

2.11 Actif incorporel

Les logiciels acquis sont comptabilisés au coût et amortis selon la méthode linéaire sur sa durée de vie utile estimée de cinq ans.

2.12 Instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur. Les coûts des transactions – qui sont directement attribuables à l'acquisition d'actifs financiers ou à l'émission de passifs (autres que les actifs financiers et les passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net) – sont ajoutés à la juste valeur des actifs ou des passifs, ou ils sont déduits, s'il y a lieu, à la comptabilisation initiale. Les coûts des transactions qui sont directement attribuables à l'acquisition des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont comptabilisés immédiatement en résultat.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

Actifs financiers

Les actifs financiers de l'Administration incluent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les créances clients, certaines autres créances et les placements.

L'Administration classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes : à la juste valeur par le biais du résultat net, et les prêts et créances. La classification dépend de la raison pour laquelle les actifs financiers ont été acquis. La direction détermine la classification de ses actifs financiers à la comptabilisation initiale. Ils sont décomptabilisés quand les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif financier expirent, ou quand l'actif financier et tous les risques et avantages considérables sont transférés.

Actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net comprennent les actifs financiers qui sont classés comme détenus à des fins de transactions ou désignés comme actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net à la comptabilisation initiale. Un actif financier est classé comme détenu à des fins de transactions s'il a été acquis principalement dans le but d'être vendu à court terme. Les instruments dérivés sont également classés comme détenus à des fins de transactions sauf s'ils sont désignés comme instruments de couverture. Les actifs de cette catégorie sont évalués à leur juste valeur, et les gains et les pertes sont comptabilisés dans le résultat net.

L'Administration a choisi de désigner tous ses placements à la juste valeur par le biais du résultat. Les placements sont comptabilisés initialement à la juste valeur et évalués ultérieurement à la juste valeur à chaque date de clôture. La juste valeur est fondée sur le prix coté des titres à la date de clôture. Les achats et les ventes de placements sont comptabilisés à la date de règlement.

Les gains et pertes qui découlent des changements des justes valeurs ou de la vente de placements sont inclus dans les intérêts et autres produits dans l'état du résultat étendu. Les intérêts et autres produits sont présentés après déduction des frais liés aux placements.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Les créances clients et certaines autres créances qui constituent des instruments financiers de l'Administration sont classées comme des prêts et créances.

Les créances clients et certaines autres créances qui constituent des instruments financiers sont comptabilisées initialement à la juste valeur, puis au coût après amortissement selon la méthode des intérêts effectifs, moins la provision pour moins-value. Les créances

individuellement substantielles sont prises en considération pour une baisse de valeur lorsqu'elles sont en souffrance ou si d'autres preuves objectives sont reçues selon lesquelles une contrepartie précise fera défaut. Les créances qui ne sont pas considérées individuellement comme ayant subi une baisse de valeur sont examinées quant à leur dépréciation en groupes, qui sont déterminés en fonction de l'industrie et de la région de la contrepartie et d'autres caractéristiques du risque de crédit partagé. L'estimation de la moins-value est ensuite fondée sur les taux des défauts historiques récents des contreparties pour chaque groupe établi.

Passifs financiers

Les passifs financiers sont comptabilisés quand l'Administration devient une partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier. Ils sont évalués initialement à la juste valeur ajustée selon les coûts de transaction, sauf pour ceux comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net qui sont évalués initialement à la juste valeur. Un passif financier est décomptabilisé quand il est éteint, résilié ou annulé, ou qu'il expire. Les passifs financiers de l'Administration comprennent les créanciers et charges à payer et ils sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis évalués au coût après amortissement selon la méthode des intérêts effectifs.

2.13 Changements futurs des politiques comptables et des divulgations Normes internationales d'information financière (IFRS) nouvelles et révisées publiées, mais qui ne sont pas encore entrées en vigueur

L'Administration n'a pas appliqué les IFRS nouvelles et révisées suivantes qui ont été publiées, mais qui ne sont pas encore entrées en vigueur :

IFRS 9 Instruments financiers ¹

La Norme internationale d'information financière (IFRS) 9, remplacera la norme comptable internationale (IAS) 39, *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*. L'IFRS 9 présente les exigences pour comptabiliser et mesurer les actifs financiers, les passifs financiers et certains contrats pour acheter ou vendre des éléments non financiers.

IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ¹

L'IFRS 15 remplacera l'IAS 18, *Produits des activités ordinaires*. L'IFRS 15 précise quand et comment une organisation devrait comptabiliser les produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients, notamment comment fournir aux utilisateurs des états financiers contenant des renseignements pertinents.

IFRS 16 Contrats de location ²

L'IFRS 16 remplacera la précédente IAS 17, *Contrats de location* et les interprétations connexes. L'IFRS 16 précise comment un comptable utilisant les normes IFRS comptabilisera, évaluera, présentera et divulguera les contrats de location. La norme contient un modèle unique de comptabilisation par le preneur exigeant la comptabilisation des actifs et des passifs pour tous les contrats, sauf si la durée du contrat est de 12 mois ou moins ou que l'actif sous-jacent est de faible valeur.

¹ En vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018, l'application précoce étant permise.

L'Administration a l'intention d'adopter cette disposition au cours de l'exercice 2018.

² En vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019, l'application précoce étant permise.

L'Administration a l'intention d'adopter cette disposition au cours de l'exercice 2019.

Les conséquences initiales de ces changements sont inconnues pour l'instant. L'Administration examinera les conséquences de ces IFRS sur ses états financiers et notes connexes au cours de 2017.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

3. Jugements comptables importants et autres sources principales d'incertitude concernant les estimations

En appliquant les méthodes comptables de l'Administration – lesquelles sont décrites dans la note 2 – la direction doit formuler des jugements, des estimations et des hypothèses concernant les valeurs comptables des actifs et des passifs qui ne sont pas évidents de prime abord et qui proviennent d'autres ressources. Les estimations et les hypothèses connexes se basent sur l'expérience historique et d'autres facteurs qui sont jugés pertinents. Les résultats réels pourraient être différents de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses qui les sous-tendent sont examinées régulièrement. Les révisions d'estimations comptables sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel elles sont effectuées – si la révision a une influence seulement sur cette période – ou dans la période de révision et les périodes futures, si la révision touche les périodes en cours et futures.

3.1 Jugements importants en appliquant les méthodes comptables

La préparation des états financiers consolidés exige que la direction émette des jugements qui ont une incidence sur l'application des méthodes comptables, qu'elle fasse des estimations et qu'elle pose des hypothèses qui influencent la valeur déclarée des actifs, des passifs, des produits et des charges. Les résultats réels peuvent être différents des estimations et des hypothèses faites par la direction.

Immobilisations corporelles

Les jugements importants de la direction pour appliquer les méthodes comptables de l'Administration comprennent la détermination des composantes et la méthode à utiliser pour l'amortissement des immobilisations corporelles.

Location d'un hélicoptère

Parmi les jugements importants de la direction pour appliquer les méthodes comptables de l'Administration, on compte la décision de considérer la location d'un hélicoptère pour la prestation de transferts de pilotes maritimes sur la côte Nord comme une location-exploitation aux fins de la comptabilité.

Une clause de résiliation anticipée de 6 mois a été invoquée en 2016 avec une date d'expiration du contrat à la fin du premier trimestre de 2017. La direction ne sait pas, en fin d'exercice, si elle a l'intention d'invoquer la résiliation ou si elle l'exercera. Par conséquent, la direction a exercé son jugement pour déterminer la probabilité de la résiliation, les droits de l'Administration et du vendeur dans le cadre de cet avis et comment en tenir compte en conséquence.

Contrôle de la 1008799 B.C. Ltd.

Les règles de consolidation de l'Administration sont décrites ci-dessus à la section « Règles de consolidation ». L'Administration fait preuve de jugement quand elle contrôle une entité détenue, même si elle détient moins de la majorité des droits de vote de l'entité détenue (existence du contrôle de fait).

3.2 Sources principales d'incertitude concernant les estimations

Les renseignements suivants sont des hypothèses clés concernant l'avenir et d'autres principales sources d'incertitude concernant les estimations à la fin de la période de rapport susceptibles de présenter un risque considérable de causer un rajustement important des valeurs comptables des actifs et passifs durant le prochain exercice financier.

Obligations au titre des prestations déterminées

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes faites par la direction et qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés comprennent la détermination de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations déterminées pour les autres avantages sociaux du personnel sur une base actuarielle en utilisant les meilleures estimations et hypothèses de la direction. Tout changement des estimations et des hypothèses, y compris le taux d'actualisation, influencera la valeur comptable de l'obligation au titre des prestations déterminées. Le taux d'actualisation utilisé pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations déterminées se fonde sur les taux d'intérêt des obligations de sociétés de grande qualité de la même devise et avec des durées similaires jusqu'à échéance.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont examinées régulièrement. Les révisions d'estimations comptables sont comptabilisées dans l'exercice au cours duquel elles sont effectuées et dans les périodes ultérieures concernées.

4. Instruments financiers

(a) Gestion des risques

L'Administration est exposée, par ses actifs financiers et ses passifs financiers, aux risques suivants en raison de l'utilisation d'instruments financiers : le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque du marché (c.-à-d. le risque lié au taux d'intérêt, le risque de change et d'autres risques de prix). L'Administration assure une gestion continue de ces risques.

(b) Risque de crédit

Le risque de crédit associé aux instruments financiers découle de la possibilité que l'émetteur d'un instrument n'honore pas son obligation. Afin de gérer ce risque, le ministre des Finances permet à l'Administration d'investir uniquement dans des obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne.

La valeur comptable de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des créances clients, de certaines autres créances et des placements représente le risque de crédit maximal auquel l'Administration est exposée.

La valeur comptable des créances clients de l'Administration s'établissait à 5 321 \$ et certaines autres créances avaient une valeur comptable de 186 \$ au 31 décembre 2016 (5 217 \$ et 454 \$ respectivement en 2015). Les créances ne sont pas concentrées chez un client particulier. Au 31 décembre 2016, 3 % (0 % en

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

2015) des créances était en souffrance depuis plus de 90 jours. Dans le passé, l'Administration n'a pas subi de pertes importantes concernant des créances irrécouvrables. La provision de l'Administration pour les créances douteuses avait une valeur comptable de 127 \$ au 31 décembre 2016 (0 \$ en 2015) et concernait un client qui s'est placé sous la protection de la loi sur les faillites en 2016.

Le risque de crédit lié à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie est faible, car ces actifs sont conservés dans une banque à charte canadienne.

Le risque de crédit lié aux placements est faible, car l'Administration n'investit que dans des obligations garanties du gouvernement du Canada.

(c) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'Administration ne puisse honorer ses obligations financières à leur échéance. L'Administration a pour objectif d'avoir suffisamment de liquidités pour honorer ses obligations à l'échéance. Elle surveille fréquemment ses soldes de trésorerie et les flux de trésorerie générés par ses activités afin de pouvoir répondre à ses besoins.

La valeur comptable des créateurs et charges à payer ainsi que des emprunts représente le risque de liquidité maximal auquel l'Administration est exposée.

La valeur comptable des créateurs et des charges à payer s'établissait à 5 916 \$ au 31 décembre 2016 (5 327 \$ en 2015), et ces créateurs sont tous exigibles dans les 60 jours. La valeur comptable des salaires et des retenues des employés à payer était de 3 979 \$ au 31 décembre 2016 (3 721 \$ en 2015).

L'Administration dispose de facilités de crédit dans une banque à charte canadienne (note 9).

(d) Risque de marché

(i) Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt découle de la fluctuation des taux d'intérêt. L'Administration est soumise à un risque de taux d'intérêt pour sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie ainsi que son portefeuille de placements. Le risque de taux d'intérêt demeure faible en raison de la gestion de la durée du portefeuille de placements à échéance déterminée et du rééquilibrage mensuel des placements selon l'indice composé canadien à court terme de Standard & Poor's. Les taux d'intérêt des placements sont fixes. Les placements arriveront à échéance au cours des cinq prochains exercices. La trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus durant l'exercice affichaient un taux d'intérêt moyen pondéré de 0,57 % (0,81 % en 2015).

Au 31 décembre 2016, une variation des taux d'intérêt de 100 points de base – en supposant que toutes les autres variables étaient demeurées les mêmes – aurait entraîné une

hausse de 60 \$ ou une baisse de 49 \$ du profit de trésorerie et de placements de l'Administration pour chaque exercice (hausse de 98 \$ ou baisse de 88 \$ en 2015).

L'Administration a peu d'exposition au risque de taux d'intérêt en ce qui concerne ses emprunts. Les fonds empruntés proviennent d'une banque à charte canadienne et ont des taux fixes de 2,70 % et 2,72 % qui ne peuvent pas être changés entre les dates d'échéance sans pénalité financière.

(ii) Risque de change et autre risque de prix

L'Administration n'est pas exposée actuellement à un risque de change ou à un autre risque de prix considérable. Il n'y avait pas de comptes créditeurs libellés en devises étrangères à la fin de l'exercice (0 \$ en 2015).

(e) Justes valeurs

Aux fins de l'établissement de rapports financiers, les évaluations de la juste valeur liées aux instruments financiers à la suite de leur comptabilisation initiale à la juste valeur sont regroupées hiérarchiquement (niveaux 1, 2 ou 3). Ces niveaux sont fondés sur la mesure dans laquelle les données des évaluations de la juste valeur sont observables et sur l'importance de la totalité de ces données pour les évaluations de la juste valeur. Ces niveaux sont décrits ci-après :

- Niveau 1 : Les données sont des prix du marché actif (non ajustés) pour des actifs ou des passifs identiques auxquels l'entité a accès à la date de l'évaluation.
- Niveau 2 : Les données, autres que les prix du marché inclus au niveau 1, sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement.
- Niveau 3 : Niveau 3 : Les données ne sont pas observables pour l'actif ou le passif.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les placements de l'Administration sont évalués après la comptabilisation initiale à leur juste valeur et sont tous de niveau 1, à toutes les dates présentées.

Les valeurs comptables des créances clients, de certaines autres créances et autres créateurs et des charges à payer de l'Administration reflètent approximativement leur juste valeur en raison de leur maturité à court terme. La juste valeur des emprunts de l'Administration est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs de ces obligations financières au moyen des taux du marché du 31 décembre 2016 pour les dettes de durées semblables (niveau 2).

En date du 31 décembre 2016, la juste valeur des emprunts avant les coûts de financement reportés est estimée être équivalente à sa valeur comptable, soit 2 574 \$ (2 939 \$ en 2015). La juste valeur des emprunts varie par rapport à la valeur comptable en raison des fluctuations des taux d'intérêt depuis leur émission.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

5. Placements et revenus de placements

(a) Placements de portefeuille

Au 31 décembre	2016		2015	
	Juste valeur	Valeur nominale	Juste valeur	Valeur nominale
	\$	\$	\$	\$
À court terme				
Trésorerie	11	11	17	17
Obligations de la Fiducie du Canada pour l'habitation	309	311	-	-
	320	322	17	17
À long terme				
Obligations du gouvernement du Canada	1 543	1 551	2 465	2 459
Obligations de la Fiducie du Canada pour l'habitation	867	879	1 562	1 567
	2 410	2 430	4 027	4 026
Total	2 730	2 752	4 044	4 043

Les durées restantes jusqu'à l'échéance des placements au 31 décembre 2016 sont les suivantes :

	Durée restante jusqu'à l'échéance			
	Au plus 1 an \$	1 à 3 ans \$	4 à 5 ans \$	Total \$
Trésorerie	11	-	-	11
Obligations du gouvernement du Canada	-	1 349	194	1 543
Obligations de la Fiducie du Canada pour l'habitation	309	-	867	1 176
	320	1 349	1 061	2 730

(b) Produits de placements

Exercice clos le 31 décembre	2016	2015
	\$	\$
Intérêts	52	77
Gains et pertes		
Gains (pertes) réalisés durant l'exercice	(26)	59
Pertes non réalisés durant l'exercice	(30)	(12)
	(56)	47
Frais de gestion des placements	(18)	(23)
	(22)	101

(c) Rendement des placements

Le taux de rendement annuel des placements a été de - 0,59 % (1,71 % en 2015).

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

6. Frais payés d'avance et créances clients

Les frais payés d'avance et les créances clients comprennent 736 \$ en TPS remboursables, faisant actuellement l'objet d'un litige à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Concernant le 4^e trimestre de 2015, l'ARC a évalué que l'Administration aurait dû percevoir la TPS sur les frais de pilotage imposés aux bâtiments étrangers représentés par des agents de transport maritime nationaux, parce que ces services sont à taux non nul. En 2016, l'ARC a utilisé une partie des crédits et remboursements de TPS de l'Administration pour 2016 par rapport au solde de 736 \$ qu'elle avait mesuré. L'Administration a déposé un avis d'opposition lié à l'évaluation de l'ARC. Les frais de pilotage imposés par l'Administration sont payables par les propriétaires des bâtiments en question qui sont

des corporations commerciales non immatriculées et non résidentes, ce qui n'est pas le cas des agents maritimes. Par conséquent, la direction considère que les services que l'Administration leur offre sont à taux non nul aux termes de la Loi sur la taxe d'accise.

Une décision non favorable de l'ARC pourrait donner lieu à une application rétroactive ou prospective de la position de l'ARC. L'Administration, en consultation avec des fiscalistes, a évalué qu'il était très peu probable que l'ARC prenne une décision défavorable et elle s'attend à recouvrer complètement le solde de TPS à compter de la fin d'exercice. Toutefois, le moment pour donner suite à l'avis d'opposition est inconnu.

7. Immobilisations corporelles

	Bâtiments et quais flottants	Bateaux- pilotes	Moteurs de bateaux- pilotes	Générateurs de bateaux- pilotes	Moteurs de rechange	Equipment	Améliorations locatives	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<i>Coût</i>								
Au 1er janvier 2015	334	13 185	1 709	-	232	2 686	192	18 338
Actifs acquis	-	632	-	-	-	296	70	998
Cessions	-	-	-	-	-	(74)	(16)	(90)
Au 31 décembre 2015	334	13 817	1 709	-	232	2 908	246	19 246
Actifs acquis	70	-	-	83	-	640	15	808
Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2016	404	13 817	1 709	83	232	3 548	261	20 054
<i>Amortissement cumulé</i>								
Au 1er janvier 2015	300	3 666	562	-	158	949	126	5 761
Amortissement pour l'exercice	6	503	209	-	23	488	15	1 244
Cessions	-	-	-	-	-	(74)	(16)	(90)
Au 31 décembre 2015	306	4 169	771	-	181	1 363	125	6 915
Amortissement pour l'exercice	10	611	175	-	23	606	16	1 441
Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2016	316	4 780	946	-	204	1 969	141	8 356
<i>Valeurs comptables</i>								
Au 31 décembre 2015	28	9 648	938	-	51	1 545	121	12 331
Au 31 décembre 2016	88	9 037	763	83	28	1 579	120	11 698

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

8. Actifs incorporels

	Logiciels	Total
	\$	\$
<i>Coût</i>		
Au 1er janvier 2015	665	665
Actifs acquis	-	-
Cessions	-	-
Au 31 décembre 2015	665	665
Actifs acquis	-	-
Cessions	-	-
Au 31 décembre 2016	665	665
<i>Amortissement cumulé</i>		
Au 1er janvier 2015	590	590
Amortissement pour l'exercice	43	43
Cessions	-	-
Au 31 décembre 2015	633	633
Amortissement pour l'exercice	29	29
Cessions	-	-
Au 31 décembre 2016	662	662
<i>Valeurs comptables</i>		
Au 31 décembre 2015	32	32
Au 31 décembre 2016	3	3

9. Emprunts

L'Administration possède une facilité de crédit d'exploitation d'un montant s'élevant jusqu'à 5 000 \$ disponibles à un taux d'intérêt équivalant au taux préférentiel des banques. L'Administration n'a utilisé cette facilité à aucune des dates présentées. L'Administration peut utiliser cette facilité de crédit au besoin, laquelle n'a aucune date de renouvellement ni durée déterminée.

Le 22 juillet 2014, l'Administration a obtenu une facilité de prêt non garanti engagé à échéance dégressive pour assurer le financement de l'acquisition et de la modernisation des immobilisations corporelles. La durée du prêt de 1 700 \$ est de 8 ans et 2 mois à un taux annuel de 2,72 %. Le solde impayé au 31 décembre 2016 est de 1 431 \$ (1 648 \$ en 2015).

Le 13 octobre 2015, l'Administration a puisé dans sa facilité de prêt non garanti engagé à échéance dégressive en vue de fournir une deuxième tranche de financement pour les coûts d'acquisition et de modernisation des immobilisations corporelles. La durée du prêt de 1 300 \$ est de 8 ans et 2 mois à un taux annuel de 2,70 %. Le solde impayé au 31 décembre 2016 est de 1 143 \$ (1 291 \$ en 2015).

Les remboursements estimés du principal pour les emprunts non payés sont les suivants :

Exercice	\$
2017	374
2018	384
2019	395
2020	406
2021	417
Par la suite	598

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

10. Prestations de pension

Pratiquement tous les employés de l'Administration participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées établi aux termes de la législation et administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations sont requises de la part des salariés et de l'Administration. Le président du Conseil du Trésor du Canada établit les cotisations de l'employeur, lesquelles représentent un multiple des cotisations des employés.

À compter du 1er janvier 2016, le taux de cotisation général en vigueur pour l'exercice était de 1,15 \$ (1,28 \$ en 2015) pour chaque dollar cotisé par l'employé, et de 6,67 \$ (7,13 \$ en 2015) pour chaque dollar cotisé par l'employé pour la partie du salaire supérieure à 162 \$ (158 \$ en 2015). Pour les nouveaux employés qui participent au régime, à partir du 1er janvier 2013, le taux de cotisation général en vigueur pour l'exercice était de 1,11 \$ (1,28 \$ en 2015) pour chaque dollar cotisé par l'employé, et de 6,67 \$ (7,13 \$ en 2015) pour chaque dollar cotisé par l'employé pour la partie du salaire de l'employé supérieure à 162 \$ (158 \$ en 2015).

Des cotisations totales de 854 \$ (848 \$ en 2015) ont été comptabilisées comme une charge durant l'exercice en cours. L'Administration prévoit verser des cotisations patronales de 858 \$ en 2017.

Le gouvernement du Canada est tenu par la loi de verser les prestations associées au Régime. Les prestations de retraite s'accumulent habituellement sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par le salaire moyen des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

11. Autres avantages du personnel

Les salariés syndiqués ont droit à des indemnités de départ et à des congés de maladie (la direction et les pilotes du fleuve Fraser n'ont droit qu'à des congés de maladie) aux termes des conventions collectives ou des contrats de travail. Les prestations sont entièrement payées par l'Administration et ne requièrent pas de cotisations de la part des salariés. Les régimes sont financés selon une comptabilisation au décaissement et aucun élément d'actif n'a été séparé et réservé pour le paiement des prestations. Aux fins de comptabilité, l'Administration évalue l'obligation au titre des prestations déterminées de ses régimes en date du 31 décembre de chaque exercice.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

Voici une description générale du régime :

Exercice clos le 31 décembre	2016	2015
	\$	\$
Rapprochement de l'obligation au titre des prestations déterminées		
Obligation au titre des prestations déterminées au début de l'exercice	1 143	861
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	59
Intérêts débiteurs	38	31
Indemnités versées	(97)	(8)
(Gain) Perte actuariel	(6)	200
Obligation au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice	1 130	1 143
Rapprochement des actifs du régime		
Juste valeur des actifs du régime au début de l'exercice	-	-
Cotisations de l'employeur	97	8
Indemnités versées	(97)	(8)
Liquidation du régime	-	-
Juste valeur des actifs du régime à la fin de l'exercice	-	-
Composants des charges comptabilisés dans le résultat net		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	52	59
Intérêts débiteurs	38	31
Charge totale comptabilisée dans le résultat net	90	90
Analyse du gain ou de la perte actuariels		
(Gain) du aux changements des hypothèses démographiques	-	(16)
Perte (Gain) actuariel dus aux changements des hypothèses financières	5	(99)
(Gain) perte actuariel dus aux expériences des membres	(11)	315
(Gain) Perte actuariel	(6)	200
Rapprochement de la situation de capitalisation		
Obligation au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice	1 130	1 143
Juste valeur des actifs du régime à la fin de l'exercice	-	-
Déficit	1 130	1 143
Passif comptabilisé dans l'état de la situation financière	1 130	1 143
Classification de l'obligation au titre des prestations déterminées		
Tranche à court terme	237	247
Tranche à long terme	893	896
Obligation au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice	1 130	1 143

L'échéance moyenne pondérée du régime au 31 décembre 2016 est de 8,4 ans (8,4 ans en 2015).

Les principales hypothèses ayant servi à l'évaluation actuarielle de l'obligation au titre des prestations déterminées sont les suivantes :

<u>Hypothèses moyennes pondérées aux fins du calcul de la charge</u>		
Exercice clos le 31 décembre	2016	2015
Taux d'actualisation	3,50 %	3,70 %
Taux des augmentations salariales	2,75 %	3,50 %
<u>Hypothèses moyennes pondérées aux fins du calcul de l'obligation</u>		
Au 31 décembre	2016	2015
Taux d'actualisation	3,45 %	3,50 %
Taux des augmentations salariales – 2017	3,00 %	2,75 %

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

Une analyse de sensibilité quantitative des principales hypothèses au 31 décembre 2016 a été effectuée :

Hypothèses	Taux d'actualisation		Échelle salariale	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
	\$	\$	\$	\$
Incidence sur l'obligation au titre des prestations déterminées	(86)	97	97	(87)

L'Administration prévoit verser des cotisations patronales de 67 \$ (108 \$ en 2015) dans son régime à prestations déterminées durant l'exercice financier de 2017.

12. Gestion du capital

Le capital de l'Administration est constitué des capitaux propres de celle-ci, qui sont composés de bénéfices non distribués. Les capitaux propres correspondent au montant d'actif net.

L'Administration est assujettie aux dispositions relatives à la gestion financière et à la reddition de comptes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui impose des restrictions sur les emprunts qu'elle peut contracter et les placements qu'elle peut effectuer. Tous les emprunts de l'Administration doivent être approuvés annuellement par le ministre des Finances. La Loi permet à l'Administration d'investir uniquement dans des obligations émises ou garanties par

Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne. Au cours des exercices clos le 31 décembre 2016 et 2015, l'Administration a respecté ces restrictions.

L'Administration gère ses capitaux propres comme un sous-produit de la gestion de ses produits, de ses charges, de ses actifs, de ses passifs et de ses opérations financières en général, de manière à réaliser ses objectifs avec efficacité. Les tarifs des droits de pilotage doivent être justes et raisonnables et permettre à l'Administration d'assurer son autonomie financière, comme l'exige la *Loi sur le pilotage*.

L'Administration n'a apporté aucun changement à sa stratégie de gestion du capital au cours de l'exercice.

13. Opérations entre entités apparentées

Les détails sur les opérations entre l'Administration et d'autres parties apparentées sont présentés ci-dessous.

(a) Opérations commerciales

L'Administration est apparentée par propriété commune à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Elle conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon les mêmes conditions que celles qui s'appliquent aux parties non apparentées. Les opérations sont comptabilisées à la valeur d'échange, qui correspond approximativement à la juste

valeur. La majorité de ces opérations n'ont pas d'effet substantiel sur les présents états financiers consolidés, sauf dans les cas suivants :

- Les rachats dans le cadre du régime durant l'exercice s'élevaient à 17 \$ (134 \$ en 2015). Les comptes créditeurs non payés à la fin de l'exercice étaient néants (0 \$ en 2015).

(b) Rémunération des principaux membres de la direction

Le personnel clé de la direction de l'Administration comprend les membres du conseil d'administration ainsi que les cadres supérieurs de l'Administration. La rémunération de ce personnel comprend ce qui suit :

Exercice clos le 31 décembre	2016	2015
	\$	\$
Salaires et avantages à court terme des salariés	716	746
Cotisations au régime	75	96
	791	842

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)

14. Engagements

L'Administration a conclu un contrat avec un fournisseur de logiciels pour la prestation de services de tenue à jour de logiciels de répartition pour 2017 au coût de 114 \$.

L'Administration a une obligation qui découle d'un contrat de location-exploitation à long terme de bureaux jusqu'au 31 décembre 2022. Les paiements minimums annuels futurs pour la location de locaux à bureaux pour les cinq prochaines années et par la suite sont les suivants :

Exercice	\$
2017	194
2018	194
2019	194
2020	203
2021	203
Par la suite	203

L'obligation prévoit également le paiement d'une part proportionnelle des frais d'exploitation et impôts fonciers annuels, d'une valeur estimative de 145 \$ pour 2017. Durant l'exercice en cours, 145 \$ ont été comptabilisés comme une charge (136 \$ en 2015).

L'Administration a conclu un accord avec un fournisseur de matériel informatique afin qu'il fournisse des licences pour des logiciels, des cartes et de l'entretien concernant des unités de pilotage portables (UPP) tous les deux ans au coût de 135 \$. Le

prochain paiement est prévu en 2017. Les dépenses liées à la location de logiciels en 2016 s'élevaient à 60 \$ (29 \$ en 2015).

L'Administration a conclu un accord avec un fabricant et concepteur d'unités de pilotage portables (UPP) qui prévoit des paiements de 73 \$ à la réception d'une série complète de générateurs de taux de giration de 5e génération. Le paiement devrait être effectué en 2017.

En 2016, l'Administration a donné un avis de résiliation de 6 mois au prestataire de services d'affrètement d'hélicoptères qu'il utilise au nord de la Colombie-Britannique. Si la résiliation s'effectue et n'est pas révoquée, un paiement de 400 \$ devra être versé en mars 2017.

Les paiements de location comptabilisés comme des dépenses dans la période d'exécution du programme d'hélicoptères de la côte Nord de l'Administration s'élevaient à 1 245 \$ (222 \$ en 2015). À compter du 31 décembre 2016, les paiements minimums de location d'hélicoptère devant être versés chaque année sont de 736 \$, soit 61 \$ par mois. L'Administration s'engage à effectuer ces paiements jusqu'à la date de résiliation du contrat ou à la date d'expiration du contrat, soit le 31 octobre 2022, si la résiliation est révoquée.

L'Administration a accepté de verser à son sous-traitant de Pine Island la somme de 350 \$ en 2017 (350 \$ en 2016) pour comptabiliser les coûts ajoutés d'utilisation associés au Pacific Chinook.

15. Éventualités

L'Administration fait l'objet de réclamations et de poursuites dans le cours normal de ses activités.

