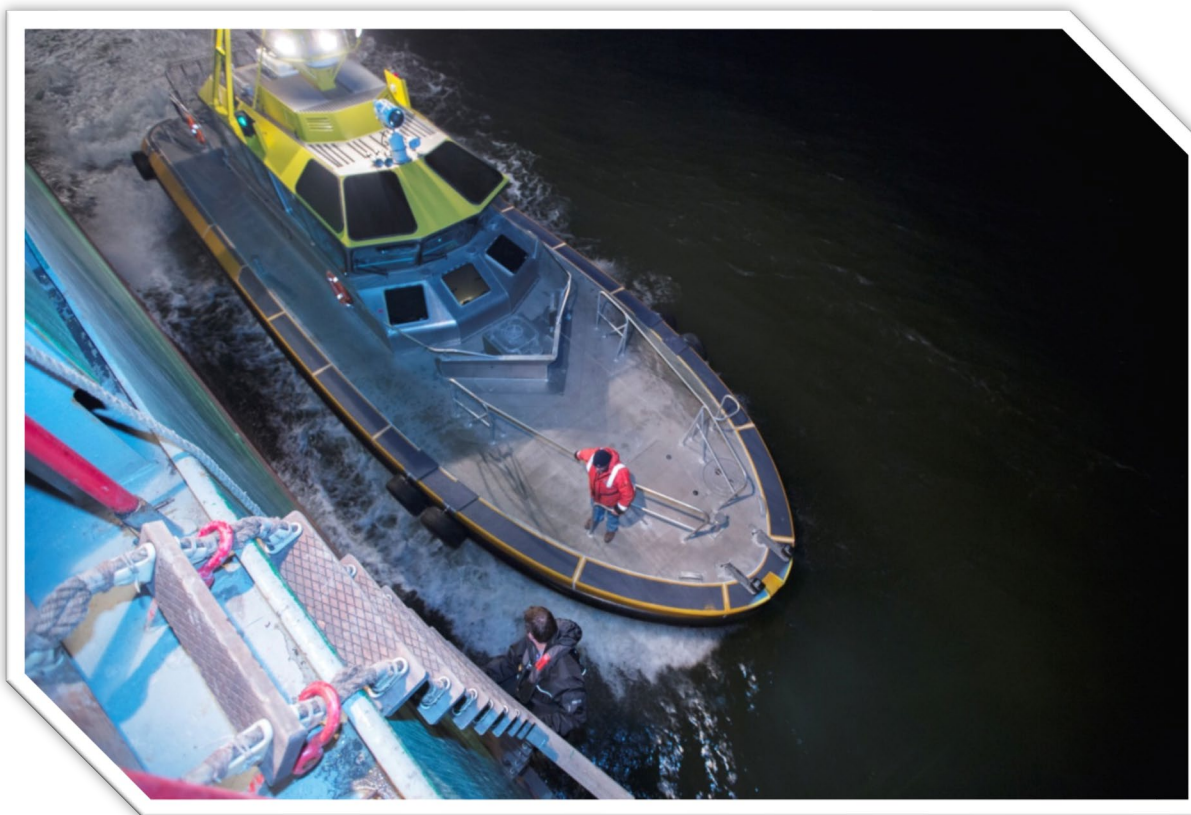




ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Sommaire du plan d'entreprise (2022 – 2026)



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

www.ppa-app.gc.ca

**Approuvé par le Conseil
Le 25 octobre 2021**

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Sommaire

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

L'Administration continue de réagir aux répercussions opérationnelles et financières de la pandémie mondiale, et de les gérer. Sur le plan opérationnel, nous avons continué à fournir sans interruption des services de pilotage pendant toute cette période, tout en assurant la sécurité des pilotes et du personnel. Au niveau financier, nous nous attendons à une perte de 1,5 million de dollars en 2021 et à maintenir un solde de liquidités sain de plus de 6 millions de dollars. Cette perte est principalement attribuable à une deuxième année consécutive sans paquebots de croisière et des frais plus élevés pour le transport des pilotes.

Objectifs (résumés)

1. Fournir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces
2. Être financièrement autonome
3. Promouvoir la viabilité organisationnelle et environnementale
4. Faire preuve de leadership
5. Gérer les risques
6. Mettre l'accent sur l'avenir

Outre la pandémie, l'Administration doit relever des défis sur un certain nombre de fronts, qui sont également reflétés dans ses principaux objectifs et les activités planifiées. Ces défis comprennent ce qui suit :

- **Variabilité des volumes de trafic** – ils sont affectés négativement par l'absence de paquebots de croisière et positivement par l'augmentation du trafic de navires-citernes associés à des projets énergétiques.
- **Négociations contractuelles avec BC Coast Pilots** (« BCCP ») – le contrat actuel expire à la fin de 2021.
- **Recrutement et formation de pilotes** – il n'y a qu'un petit marché de pilotes qualifiés pour remplacer ceux qui partent à la retraite. L'acquisition planifiée de nouveaux simulateurs, grâce à un partenariat avec BCCP, va augmenter nos capacités de formation à l'interne.
- **Besoins de l'industrie** – nécessité d'hélicopter des pilotes pour de nouveaux projets énergétiques (expansion Trans Mountain et LNG Canada). Une demande de propositions de la part des fournisseurs de services est en cours.
- **Relève du premier dirigeant** – notre premier dirigeant doit prendre sa retraite en 2023 et le processus pour lui trouver un successeur est en cours.
- **Technologie et cybersécurité** – la mise en place accrue de solutions technologiques au sein de l'organisation, notamment un nouveau système de gestion des affectations et de la comptabilité des pilotes (« PDAMS ») augmente

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

également le risque d'atteinte à la cybersécurité et un plan d'intervention en cas d'incident est en cours d'élaboration afin de parer à d'éventuelles menaces.

- **Engagement continu des parties prenantes**, notamment les Premières Nations, à mesure que les pratiques et les règlements maritimes continuent d'évoluer.

Le résultat des négociations contractuelles avec BCCP devra être reflété dans les changements apportés à nos droits de service afin que nous restions financièrement autonomes. Nous allons demander la rétroaction de l'industrie pendant ce processus.

Les dépenses d'immobilisations de 15 millions de dollars planifiées en 2022 et associées aux activités qui précèdent incluent les nouveaux simulateurs et le PDAMS, ainsi que le contrat pour les services d'hélicoptère, qui sera probablement comptabilisé comme un actif au titre du « droit d'utilisation » financé par un bail. Le solde des dépenses d'immobilisations devrait être provisionné à partir des flux de liquidités d'exploitation, des réserves d'encaisse ou d'un bail.

Une décision importante va consister à déterminer le promoteur qui sera choisi pour le contrat de services d'hélicoptère. À l'heure actuelle, des demandes de propositions ont été sollicitées et seront examinées en détail avant de rendre une décision. Le contrat, qui sera pluriannuel, couvrira les services dans le sud (Vancouver/Victoria), le nord (Prince Rupert) ou les deux.

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

TABLE DES MATIÈRES

Page

Sommaire

1.	Aperçu	1
	Contexte	1
	Mandat	1
	Rôle dicté par les politiques gouvernementales	1
	Énoncé de vision	1
	Énoncé de mission	1
	Activités et exploitation	2
2.	Cadre d'exploitation	3
	Environnement interne	3
	Environnement externe	6
	Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement	8
	Autres examens et audits	8
3.	Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus	10
4.	Aperçu financier	18
5.	Annexes	21
	Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat	22
	Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise	25
	Annexe 3 - Résultats attendus	29
	Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances	33
	Annexe 5 - Annexe financière	34
	Annexe 6 - Plan d'emprunt	41
	Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques	44
	Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques	48
	Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement	50

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

1. Aperçu

Contexte

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

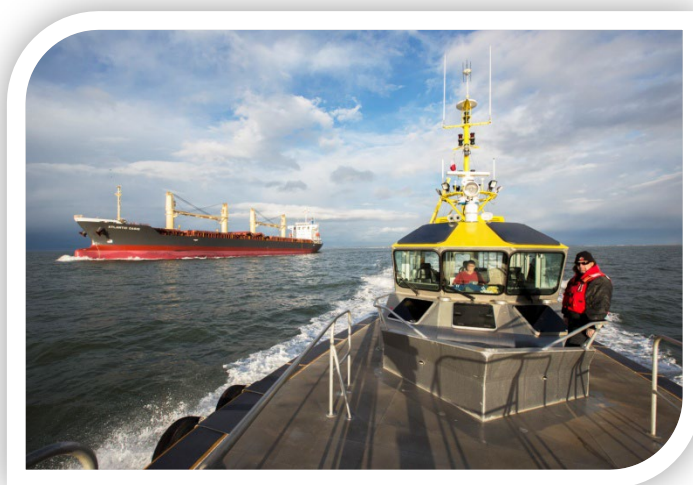
Les responsabilités et les relations de l'Administration sont variées et reflètent la nature unique de la côte Ouest du Canada. Notre territoire de compétence, qui englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique, couvre environ deux milles marins à partir de chacune des pointes de terre majeures.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

Mandat

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

Rôle dicté par les politiques gouvernementales

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



Énoncé de vision

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

Énoncé de mission

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

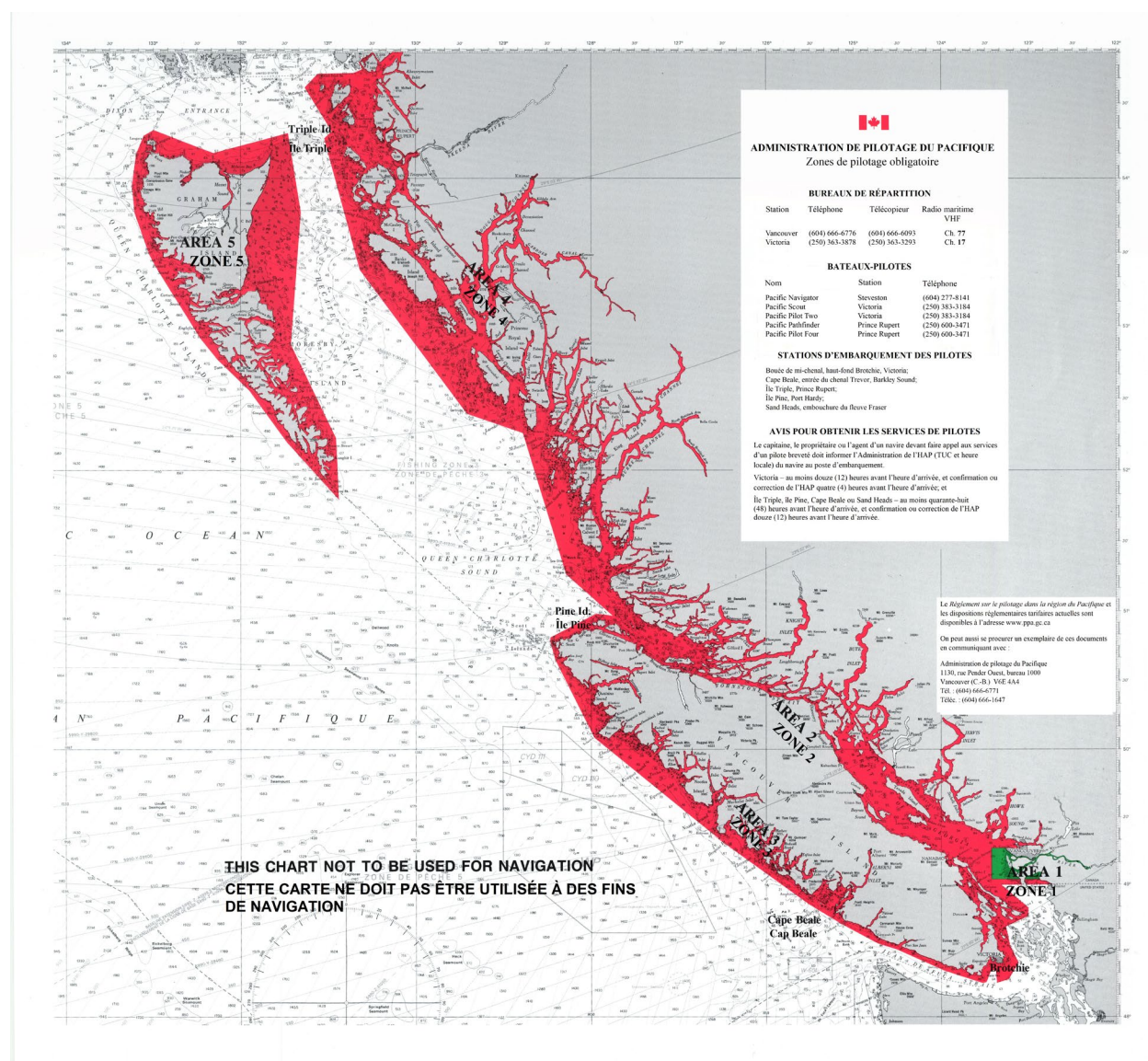
PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Activités et exploitation

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

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



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

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

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

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

Veuillez consulter le rapport annuel de 2020 de l'Administration pour obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme.

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

2. Cadre d'exploitation

Environnement interne

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

- **Aperçu des ressources humaines**

Le tableau qui suit résume les effectifs actuels de l'Administration.

Fonction	Équivalents temps plein
Dirigeants	5
Gestionnaires	5
Pilotes salariés du fleuve Fraser	9
Administration et comptabilité	6
Répartition	17
Bateaux-pilotes	39
Total	81

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

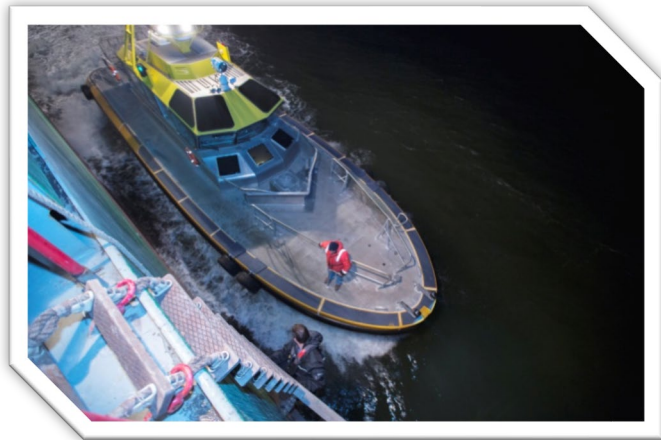
PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

L'Administration anticipe des changements limités parmi ses effectifs, seuls trois nouveaux postes (deux pilotes fluviaux et un employé administratif) étant prévus en 2022.

L'Administration a des conventions collectives qui couvrent tous les groupes d'employés ci-dessus, à l'exception de la haute direction et des gestionnaires. Ces conventions collectives sont résumées ci-dessous :

- la Guilde de la marine marchande du Canada, qui représente tous les pilotes salariés; la convention arrive à échéance le 31 janvier 2023;
- la Guilde de la marine marchande du Canada, qui représente tous les capitaines et mécaniciens de bateaux-pilotes; la convention arrive à échéance le 31 mars 2023;
- la section locale 520 de l'International Longshore & Warehouse Union, qui représente tous les matelots de pont, les répartiteurs et le personnel administratif; la convention arrive à échéance le 31 mars 2023.



L'Administration a un contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (« BCCP ») pour le pilotage en eaux côtières. À l'heure actuelle, un effectif d'environ 120 pilotes contractuels fournit des services de pilotage côtier à l'Administration. L'entente actuelle avec BCCP expire le 31 décembre 2021. Les négociations ont débuté au quatrième trimestre de 2021.

Le déploiement réussi des vaccins contre la COVID-19 et le respect de la réglementation fédérale sur la vaccination des employés permettra à l'Administration de considérer le retour futur du personnel dans un milieu de travail d'avant la pandémie et ce, en toute sécurité. Cela inclura probablement la possibilité pour certains membres du personnel de continuer à travailler une partie de leur horaire de travail à distance.

- **Recrutement et formation de pilotes**

Les volumes de transport maritime sur la côte Ouest du Canada devraient croître avec le retour des paquebots de croisière en 2022 et l'ajout de deux importants projets, à savoir le projet d'expansion Trans Mountain (TMX), qui va démarrer à la fin de 2022, et le projet LNG Canada, qui devrait débuter à la mi-2023. Les deux projets exigent que deux pilotes soient présents dans la timonerie dans un certain nombre de zones le long de la trajectoire. Selon la durée du transit et le

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

besoin de changer de pilote en cours de route, chaque transit nécessitera jusqu'à quatre pilotes.

La disponibilité de nouveaux apprentis-pilotes pose un défi étant donné le petit bassin de candidats éventuels et l'attente potentiellement longue entre les examens et l'embauche finale. Du fait de l'impact des nouveaux projets, l'Administration pourrait donc ne pas avoir assez de pilotes pour répondre à cette demande sans sacrifier à la sécurité. Il faut aussi à un pilote côtier six ans pour atteindre un niveau de compétence lui permettant de piloter sans restriction la classe de navires à laquelle il est affecté, et ces pilotes qui ne font l'objet d'aucune restriction seront nécessaires pour les projets de TMX et LNG. Afin d'atténuer le risque, l'Administration reprend son programme de familiarisation pour d'éventuels apprentis candidats et elle accroît la capacité des simulateurs pour la formation des pilotes.

- **Équipe d'exploitation robuste – changement de premier dirigeant**

L'Administration est composée d'une équipe de direction hautement efficace qui possède une très bonne compréhension du fonctionnement des activités. Le premier dirigeant de l'Administration doit prendre sa retraite en 2023 et des plans de relève sont en cours pour chercher et sélectionner un remplaçant, l'idée étant de choisir un nouveau premier dirigeant d'ici le début de 2022 afin d'assurer une transition transparente. Le processus de sélection d'un successeur offre aussi l'occasion à des membres de la haute direction d'élargir leur expérience.

- **Systèmes et technologie**

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

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

L'Administration, en partenariat avec BCCP, va agrandir le simulateur en 2022. Les travaux ont commencé en 2021 en dotant le simulateur existant d'écrans supplémentaires et d'un logiciel mis à niveau. En 2022, deux passerelles supplémentaires seront ajoutées : une passerelle de remorqueur et un simulateur de mission complète incluant un module d'accostage qui permettra aux pilotes d'accoster avec l'aide d'une représentation visuelle.

- Unités de pilotage portables (UPP) : L'Administration continue d'investir dans des UPP, qui sont des appareils de navigation hautement précis

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

destinés à aider les pilotes à prendre des décisions en temps opportun du point de vue de la sécurité de la navigation. Ces UPP sont complètement indépendantes du système de navigation du navire et sont devenues un outil de pilotage standard, compte tenu de l'augmentation de taille des navires.

- Système de gestion des affectations et de la comptabilité des pilotes : L'Administration est en train de développer un système qui est appelé à remplacer l'actuel et devrait être opérationnel en 2022. Cela va permettre de remplacer les cartes manuelles des pilotes par des versions électroniques.

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

Environnement externe

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

Les ports de la côte Ouest importent et exportent surtout des produits avec l'Asie. Le port de Vancouver est le plus important en termes de tonnage qui y est acheminé et il a une diversité de produits qui partent de là, de sorte que même en cas de ralentissement, il y a habituellement certains produits qui continuent à donner de bons résultats. Par exemple, en excluant l'impact causé par l'absence de paquebots de croisière, les affectations en 2020 ont augmenté de 3 % pendant l'année essentiellement en raison du nombre accru d'expéditions de céréales.

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

- **Incertitude persistante pendant la pandémie mondiale**

La pandémie mondiale a eu des répercussions négatives spécifiques sur nos opérations, notamment l'annulation de la saison des croisières en 2020 et 2021; l'augmentation des frais de transport des pilotes en ayant recours à des vols nolisés pour accroître la sécurité des pilotes; et la limitation de la formation des pilotes résultant de la fermeture des écoles de formation. On ignore pour l'heure quand ces répercussions s'atténueront ou prendront fin.

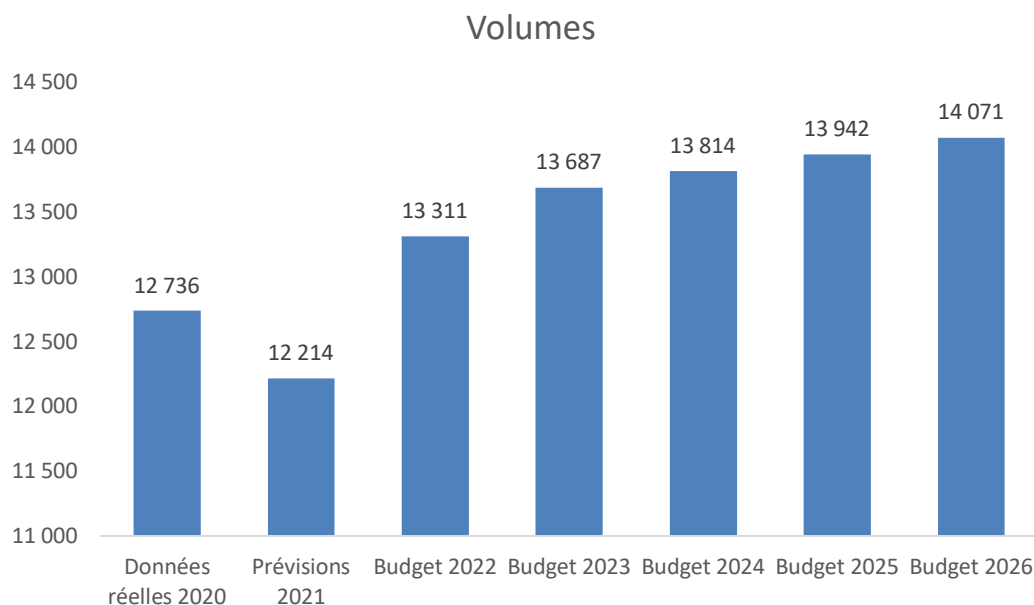
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

- **Tendance du trafic**

Comme on peut le voir ci-dessous, les volumes de trafic de l'Administration devraient diminuer en 2021 en raison des répercussions continues de la pandémie et atteindre 13 311 affectations en 2022, en supposant que les paquebots de croisière reviennent en 2022 à 75 % des niveaux d'avant la pandémie. La croissance après 2022 devrait provenir du retour complet des paquebots de croisière en 2023 et des projets d'énergie TMX et LNG.



- **Impacts des barrières commerciales**

L'imposition de barrières et de tarifs commerciaux internationaux sur les importations et les exportations (surtout avec la Chine et les États-Unis) pourraient avoir de sérieuses répercussions sur les volumes de marchandises transportées dans l'ouest du Canada, car les usagers et les entreprises s'adaptent à la nouvelle réalité des marchés.

- **Activisme contre le transport maritime et les combustibles fossiles**

L'activisme contre le transport maritime et les combustibles fossiles peut affecter la sécurité de nos activités et nos hypothèses quant au trafic. Nous avons connu des situations où des activistes opposés à l'énergie ont essayé d'empêcher la circulation de navires transportant des sources d'énergie qui étaient en transit. Cela introduit dans nos pratiques d'affaires de nouveaux risques en matière de sécurité.

- **Augmentation de la taille des navires et report de l'accroissement des infrastructures qui les soutiennent**

Les navires grandissent à une cadence annuelle moyenne de 3 % sur la côte Ouest du Canada. Nous avons remarqué que les investissements dans

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

l'agrandissement des terminaux et les infrastructures connexes ne suivent pas la croissance de la taille des navires. Cela a pour résultat d'accroître les risques d'incidents. L'Administration atténue ces risques grâce à la formation des pilotes et à l'utilisation d'une technologie de soutien et de remorqueurs additionnels pour éviter les incidents.

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

L'Administration continue de s'impliquer dans le programme ECHO (Enhancing Cetacean Habitat and Observation/Amélioration et observation des habitats des cétacés) dirigé par l'Administration portuaire de Vancouver Fraser depuis sa création en 2014. Le programme a instauré un ralentissement volontaire des navires dans le détroit de Haro et le passage Boundary pendant les mois où les épaulards résidents du sud se nourrissent. Les coûts de pilotage supplémentaires occasionnés par le ralentissement aux armateurs ont été remboursés grâce à un financement accordé par Transports Canada, qui va se poursuivre tout au long de la saison 2021.

Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement

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

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

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

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

L'application de la *Loi sur le pilotage* amendée vise à soutenir à l'avenir la prestation de services de pilotage maritime sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement. À ce jour, les décrets en conseil n^{os} 1 (définitions, objet et principes, entre autres), 2 (infractions et peines, entre autres) et 3 (redevances) ont été mis en application, et le décret en conseil n^o 4 (règlements) a été émis. Le décret en conseil n^o 4, qui était l'ultime volet du renouvellement, prévoit le transfert des pouvoirs de l'Administration au gouverneur en conseil.

- **Examen spécial du vérificateur général**

Le dernier examen spécial a été mené en 2016 et n'a pas trouvé de lacunes significatives. Les secteurs à améliorer l'ont été. Le lien menant au rapport intégral sur l'examen spécial se trouve ici : <https://www.ppa-app.gc.ca/fr/autres-rapports>

Autres examens et audits

Les examens et audits suivants ont été menés récemment :

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

- Certification ISO 9002 et ISM accordée en décembre 2020. Il s'agissait de la cinquième année consécutive sans que des lacunes majeures ne soient relevées.
- Un audit de cybersécurité a été mené en 2021, ce qui a donné lieu à la préparation d'un plan d'intervention en cas d'incident et au renforcement des contrôles pour réduire les risques connexes.
- Un examen du registre des risques de l'Administration a été mené en 2021 par un consultant externe qui se spécialise dans la gestion des risques.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

3. Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus

En 2019, l'Administration s'est fixé une série d'objectifs stratégiques à accomplir en cinq ans étant donné son mandat. Ces objectifs, les activités pour les atteindre, les résultats attendus et les mesures du rendement sont présentés ci-après :

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

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

a) **Sécurité**

Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Mettre à niveau les bases de données visuelles, des courants de marée et bathymétries PSTAR en partenariat avec BCCP et les conseils de PTEC (continu)	Niveau de réalisme accru avec simulations	Achèvement des bases de données des simulateurs ci-dessous : - Port Edward (2021) - Port Alberni (2022) - Gold River (2023) Maintien d'une base de données visuelle sur les zones spécifiques à une norme minimale de LOD-2 et développement de modèles de courants de marée dynamiques pour les zones spécifiques	Les mises à niveau visuelles pour Prince Rupert, le chenal Seymour Narrows et le détroit de Johnstone ont été terminées. Le modèle de courants de marée pour Deltaport a été préparé. Des fichiers bathymétriques mis à jour du fleuve Fraser ont été créés pour deux conditions fluviales.
Mettre à niveau PSTAR pour inclure un simulateur de passerelle de remorqueur et un simulateur de passerelle pour mission complète (continu)	Entente avec BCCP et approbation du Conseil Réduction de la dépendance à des établissements externes pour atteindre les objectifs de l'APP et de BCCP en matière de formation	Preuves documentées de l'entente et de l'approbation Amélioration d'une année sur l'autre de l'utilisation et des coûts de formation	Un endroit approprié pour l'agrandissement du simulateur a été trouvé. Les nouvelles exigences pour le simulateur ont été finalisées et le projet devrait être terminé au premier trimestre de 2022. Une entente de partenariat est en train d'être préparée avec BCCP pour mettre sur pied un centre de simulation.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

b) Fiabilité

Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Mettre à niveau le système d'affectation et de comptabilité existant, et introduire des cartes électroniques (continu)	Achèvement de la mise à jour du système d'affectation et de comptabilité incluant les cartes électroniques d'ici le premier trimestre de 2022	Achèvement des mises à niveau et utilisation des cartes électroniques	Contrat attribué au développeur tiers; équipe de projet mise sur pied; et développement en cours

c) Efficacité

Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Tenir une analyse coûts-avantage sur l'utilisation des hélicoptères dans le nord et le sud (continu)	Recommandations découlant de l'analyse à mettre en application – se traduisant par la productivité maximale des ressources de l'Administration	Mise en place du programme qui donne une utilisation globalement plus efficace des pilotes – s'il est mis en œuvre : a. augmentation de 10 % de l'efficacité des pilotes dans la zone desservie b. coûts acceptables pour l'industrie tels que mesurés par l'absence d'objections	Demande de propositions affichée sur le site web du gouvernement; réponses reçues; et évaluation en cours
Faire un examen complet du réseau de transport des pilotes sur toute la côte, incluant les bateaux-pilotes, les taxis et les avions (continu)	Recommandations émanant de l'analyse devant être mises en place pendant la durée de ce plan – se traduisant par la productivité maximale des ressources de l'Administration	Réduction du temps et des coûts de voyage des pilotes par affectation – 5 % d'ici 2023	Pour les futures années du plan

Objectif no 2 : Assurer une autonomie financière

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

a) Gestion des coûts

Atténuation des risques

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Recruter un stagiaire ou affecter une ressource interne pour mener une étude sur le coût de la desserte des ports éloignés en C.-B. (continu)	Faire en sorte que les droits pour les zones des opérations de pilotage sont établis d'une manière rentable	Achèvement de la détermination des coûts pour les ports éloignés Les résultats de l'analyse soutiennent le statu quo ou un changement est introduit et présenté à l'industrie pour qu'elle l'évalue Si des changements sont recommandés, une réduction de 5 % des coûts pour chaque secteur recommandé	Examen devant commencer à la fin de 2021

Objectif no 3 : Promouvoir la viabilité organisationnelle et environnementale

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

a) Promotion de la viabilité organisationnelle et environnementale

Atténuation des risques

- La sélection d'un nouveau premier dirigeant et la transition correspondante crée de l'incertitude et perturbe les opérations

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Sélectionner un nouveau premier dirigeant pour remplacer celui qui part à la retraite (continu)	Nouveau premier dirigeant sélectionné et nommé en 2022	Comité de recherche nommé et mandat approuvé	Comité de recherche nommé. Les candidats internes ont des occasions de donner des présentations au Conseil
Mettre sur pied un comité d'équité salariale (NOUVEAU)	Les pratiques de rémunération à l'APP fournissent aux femmes et aux hommes un salaire égal pour un travail de valeur égale	Classes d'emploi identifiées ensemble avec la valeur du travail et la rémunération connexe. Des ajustements sont faits si la rémunération moyenne des femmes est inférieure à celle des hommes	À faire en 2022

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Introduire un programme et un protocole de recrutement afin d'améliorer la prise en considération de la diversité au sein de l'Administration (NOUVEAU)	Une main-d'œuvre durable est obtenue au sein de l'Administration et est conforme aux politiques sociales du gouvernement	Les nouveaux employés sont recrutés avec une prise en compte vérifiable de la diversité – mise en place d'un programme de recrutement qui s'aligne sur la politique du gouvernement	Nouvelle directrice, personnes et développement organisationnel embauchée au deuxième trimestre de 2021 Récents emplois disponibles encourageant une plus grande diversité parmi les candidats

b) Assurance de la qualité

Atténuation des risques

- La confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité de l'information est compromise

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Développer et mettre en place une procédure pour s'attaquer aux problèmes et préoccupations liés à la cybersécurité (continu)	Documentation et mise en œuvre de procédures pour s'attaquer aux risques liés à la cybersécurité	Préparation d'un document sur les procédures de gestion de crise et d'une politique sur le respect de la vie privée Tenue d'un exercice sur table en 2022	Examen de la cybersécurité effectuée par des consultants externes Formulation d'une ébauche de plan d'intervention en cas d'incident

Objectif no 4 : Faire preuve de leadership

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

a) Faire preuve de leadership

Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
S'engager activement auprès des collectivités des Premières Nations sur la côte Ouest du Canada en tant que spécialistes maritimes officiels des opérations de pilotage (continu)	Faire en sorte que l'Administration remplisse l'exigence consistant à mobiliser les collectivités autochtones touchées par les opérations de pilotage	Rencontrer quatre collectivités chaque année	Rencontrer quatre collectivités pour discuter des lignes directrices provisoires pour le chenal Seymour Narrows et le détroit de Johnstone

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

b) Facilitation de la prise de décisions

Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Collaborer avec les responsables du programme de pilotage maritime de Transports Canada et les dirigeants des administrations de pilotage relativement à la prise en charge de l'application du Règlement (continu)	Transfert transparent du Règlement à Transports Canada	Deux réunions par année	Tenue d'un minimum de deux réunions par année d'ici le premier trimestre de 2021 et d'autres réunions au besoin

c) Mobilisation des parties prenantes et de la collectivité

Atténuation des risques

- Le contenu des réseaux sociaux a des conséquences négatives pour l'APP en ce qui concerne sa réputation, sa stratégie, ses obligations réglementaires et/ou sa responsabilité juridique

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
Utiliser les réseaux sociaux comme moyen d'accroître l'engagement de l'Administration. Enquêter sur l'utilisation de LinkedIn, de Facebook et d'Instagram comme médias possibles (continu)	L'introduction d'un programme de réseaux sociaux va assurer une meilleure compréhension du rôle de l'Administration et la sécurité des navires pilotés sur la côte Ouest	Mise en place d'un programme de réseaux sociaux	Page LinkedIn créée pour l'Administration

Objectif no 5 : Gérer les risques

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

a) Gestion des risques opérationnels

Atténuation des risques

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

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

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

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

a) Avertissement précoce

Atténuation des risques

- L'APP est incapable de couvrir les obligations auxquelles elle s'est engagée et ses frais supplémentaires en raison d'une baisse des affectations

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
- Surveiller le Baltic Dry Index, des autres bourses et des sources de nouvelles - Suivre les événements mondiaux, leurs implications pour l'organisation et les prévisions économiques dans le rapport trimestriel du premier dirigeant - Partager l'information avec l'industrie et l'équipe de gestion (continu)	Avertissement précoce de changements économiques et sociétaux mondiaux	Publication de prévisions dans le rapport trimestriel du premier dirigeant	2021 conforme aux prévisions et deuxième trimestre prêt Ressource engagée pour développer un tableau de bord sur les renseignements pertinents

Pendant la dernière séance de planification stratégique 2021 de l'Administration, les initiatives à court et moyen termes supplémentaires suivantes ont été identifiées et seront incluses dans un plan d'action de la direction mis à jour pour 2022 :

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Court terme (2022 et 2023)

- Relation avec l'industrie – consiste notamment à examiner l'efficacité, le risque de complaisance et le besoin de s'en tenir à notre mandat.
- Personnes et comportement – inclut un examen des pratiques d'embauche, de la diversité et l'inclusion, ainsi que de la préparation numérique et du risque lié aux départs à la retraite.

Moyen terme (2024 à 2026)

- Congestion portuaire
- Gestion active des navires

Indicateurs clés de rendement

Le rendement de l'Administration est examiné régulièrement par le Conseil d'administration. Les indicateurs clés de performance sont intégrés dans le cadre de cet examen et les résultats pour l'année en cours (jusqu'en juin 2021) et pour l'année prochaine (2022) sont les suivants :

Sécurité		2021 (Données réelles)	2022 (But)
1.	Incidents à bord de navires sous la conduite d'un pilote	4 (99,9 % sans incident)	99,9 % sans incident
2.	Incidents à bord de bateaux-pilotes	0 (100 % sans incident)	99,9 % sans incident
Fiabilité			
3.	Nombre de retards causés par les pilotes	2 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
4.	Nombre de retards causés par des erreurs de répartition	0 (100 % sans retard)	99,9 % sans retard
5.	Nombre de retards causés par les bateaux-pilotes	0 (100 % sans retard)	99,9 % sans retard
6.	Nombre total de retards	2 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
Rendement: Général			
7.	Rapports de pollution des bateaux-pilotes	0	0
8.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	6,5 jours	≤ 5 jours
9.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	2,1 jours	≤ 5 jours
Rendement: Pilotes			
10.	Plaintes concernant le niveau de service offert par les pilotes (nombre de plaintes / total des affectations)	0,08 %	0 %
11.	Rappels en pourcentage des affectations	0,7 %	≤ 2,5 %

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

12.	Affectations annuelles par pilote a) Côte b) Fleuve Fraser	107 127	> 100 > 109
13.	Recettes/coûts moyens annuel par affectation a) Produits b) Charges c) Bénéfice (perte)	6 913 \$ 6 948 \$ (35) \$	7 726 \$ 7 699 \$ 27 \$
14.	Utilisation annuelle des pilotes – retards au terminal (nombre d'heures de retard au terminal / nombre total d'heures de l'affectation)	2 %	≤ 5 %
15.	Utilisation annuelle des pilotes – annulations (nombre d'annulations / nombre d'affectations)	11 %	< 8 %
Finances			
16.	Maintien d'un fonds de prévoyance adéquat	2,0M \$	2,9 M \$
17.	Comptes débiteurs - % des factures de moins de 30 jours civils	99 %	95 %

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

4. Aperçu financier

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

Alors que l'impact économique de la pandémie mondiale continue à se faire sentir en 2021, l'Administration s'attend à terminer l'année avec un déficit de 0,6 million de dollars. Cela tient essentiellement au rattrapage de la formation des pilotes et des apprentis-pilotes qui avait été reportée en 2020. L'introduction d'un supplément provisoire en 2021 a procuré des rentrées permettant de compenser partiellement ce déficit; ce supplément sera maintenu jusqu'à ce que les dépenses reviennent à un niveau plus conforme aux années antérieures. Les soldes de liquidités de l'Administration devraient rester robustes et s'établir à 7,0 millions de dollars à la fin de 2021.

Les facteurs et hypothèses clés qui suivent se répercutent sur les projections financières pour la période de planification 2022-2026 :

- **Volumes d'affectations** – les volumes pour 2021 sont actuellement conformes à 2020. Nous avons supposé que les affectations pour les paquebots de croisière reviendraient partiellement (75 %) aux niveaux d'avant la pandémie en 2022 et à 100 % en 2023. Outre les paquebots de croisière, nous avons prévu une croissance annuelle de 1 % des volumes de trafic. Cela inclut une augmentation nominale du trafic de navires-citernes grâce au projet TMX à compter de 2023. De plus, nous nous attendons à une croissance modeste des revenus de pilotage générés par une augmentation continue de la taille des navires.
- **Négociation d'un nouveau contrat avec BCCP** – le contrat actuel expire le 31 décembre 2021. Les négociations ont débuté au quatrième trimestre de 2021 et porter sur les modalités d'un nouveau contrat.
- **Changements aux droits de service** – l'Administration va devoir attendre la conclusion des négociations du contrat avec BCCP avant de déterminer des changements aux droits de service existants en 2022. Cela va retarder de quatre mois le recouvrement du coût de toute hausse des tarifs contractuels de BCCP. Le plan suppose que les hausses contractuelles négociées seront reflétées dans les augmentations des droits de service.
- **Contrat d'hélicoptère** – une demande de propositions est en cours pour fournir à l'Administration un service d'hélicoptère visant à assurer le transport des pilotes devant se rendre sur des navires. Il s'agit essentiellement des navires-citernes desservant les terminaux des projets d'expansion et Canada LNG. L'actuel plan prévoit que le coût projeté de ce service sera entièrement recouvré auprès de l'industrie.
- **Bail du bureau** – l'Administration a récemment prolongé la durée du bail actuel de son siège social jusqu'en 2027. Il y a une option pour le prolonger de nouveau jusqu'en 2033. Nous allons envisager diverses possibilités au cours des

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

12 prochains mois et avons prévu la possibilité de prolonger le bail en incluant une durée plus longue dans notre plan d'emprunt.

- **Inflation** – un taux d'inflation annuel de 2,0 % a été prévu pendant la période de planification. Toutefois, l'impact d'un changement dans l'inflation est considérablement atténué car la majorité des coûts de l'Administration sont régis par des contrats ou des conventions collectives qui incluent des augmentations négociées pendant la durée des ententes.

Le tableau ci-dessous résume le surplus/déficit prévu pour 2022-2026 :

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice terminé le 31 décembre	Données réelles 2020	Prévisions 2021	2022	2023	Budget 2024	2025	2026
Total des produits	83 241	85 676	102 837	108 223	112 536	117 039	121 746
Total des charges	83 499	87 186	102 485	108 666	112 824	116 707	121 462
Bénéfice (perte) globale total	(258)	(1 510)	352	(443)	(288)	332	284

Le déficit déclaré en 2020 et prévu en 2021 était le résultat direct de la pandémie. Le surplus projeté en 2022 reflète les hypothèses quant à un retour partiel (75 %) du trafic des croisières, le retour à des vols réguliers moins chers pour le transport des pilotes et le fait de continuer de percevoir un supplément provisoire sur toutes les affectations, ce qui aide à compenser les coûts de formation plus élevés en 2022 occasionnés par un retard de formation pendant la pandémie. Le supplément temporaire devrait prendre fin en 2022, de sorte que les recettes globales vont baisser en 2023. Les années futures reflètent une croissance légère mais régulière des affectations.

Le budget des immobilisations de l'Administration pour 2022 -2026 inclut les principaux éléments suivants :

- **Mise en place d'un système de gestion sur mesure des affectations et de la comptabilité des pilotes** – le développement de l'application personnalisée a commencé en 2021 et des paiements de 0,7 million de dollars sont prévus en 2022, sous réserve de l'atteinte satisfaisante des jalons de développement.
- **Location d'hélicoptères** – le contrat de services d'hélicoptère devrait être traité comme un bail à des fins de comptabilité en vertu de la norme internationale d'information financière (IFRS) 16 et, par conséquent, un actif au titre du « droit d'utilisation » serait créé. Cela a été estimé à 10,5 millions de dollars en 2022.
- **Simulateur** – l'Administration prévoit conclure une entente de partenariat avec BCCP en 2021 pour l'achat et l'utilisation d'un simulateur perfectionné pour la formation des pilotes. Le simulateur devrait coûter 1 million de dollars et la part (50 %) de l'Administration serait de 0,5 million de dollars, qui sera engagée en 2022.
- **Bail du bureau** – comme indiqué plus haut, l'Administration pourrait exercer une option en 2022 pour prolonger davantage la durée du bail de son siège social. Le cas échéant, cela augmenterait la valeur comptable de l'actif au titre du « droit d'utilisation » d'environ 2 millions de dollars.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Les liquidités financières projetées de l'Administration en fin d'exercice pendant la période 2022-2026 en ce qui concerne les liquidités, les placements, la dette bancaire et les passifs locatifs sont résumées comme suit :

SOMMAIRE DES LIQUIDITÉS DES PLACEMENTS ET DES EMPRUNTS							
(en milliers de dollars)	Données réelles 31 déc. 2020	Prévisions 31 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2023	Budget 31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026
Solde en date du							
Liquidités	7 707	6 218	5 243	3 692	3 868	3 862	4 714
Placements							
À court terme	1 258	1 170	1 470	1 770	2 070	2 370	2 670
À long terme	472	1 170	1 470	1 770	2 070	2 370	2 670
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	(2 986)	(840)	(614)	(464)	(478)	(493)	(508)
Exigibles après un an	(601)	(4 557)	(3 943)	(3 478)	(3 000)	(2 507)	(1 999)
Passifs locatifs							
Exigibles dans moins d'un an	(352)	(530)	(1 842)	(1 890)	(1 837)	(1 845)	(1 904)
Exigibles après un an	(325)	(1 253)	(10 861)	(8 971)	(7 134)	(5 289)	(3 384)

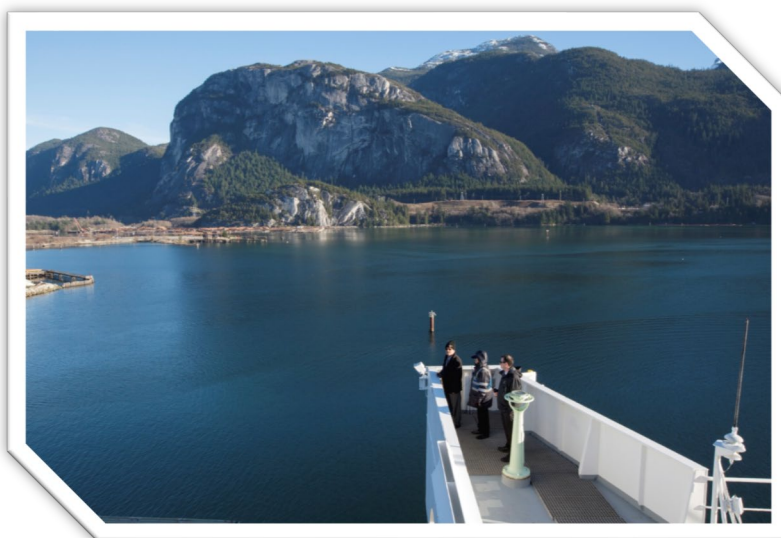
Le solde des placements de l'Administration devrait augmenter de 0,6 million de dollars chaque année afin de créer une réserve pour les éventualités au cas où il y aurait une perturbation imprévue dans les flux de liquidités d'exploitation.

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

5. Annexes

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



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat

L'Administration de pilotage du Pacifique est actuellement exploitée conformément aux lignes directrices exprimées dans la lettre ci-dessous que le ministre des Transports a envoyée en juillet 2021.

Lorraine Cunningham
Présidente du conseil d'administration
Administration de pilotage du Pacifique
1130, rue Pender Ouest, bureau 1000
Vancouver (C.-B.) V6E 4A4

Bonjour,

C'est un honneur de servir les Canadiens et les Canadiennes en tant que ministre des Transports et un privilège de pouvoir travailler avec des partenaires clés comme l'Administration de pilotage du Pacifique (APP) en cette période charnière pour le secteur des transports et le pays dans son ensemble.

Étant donné que le monde a considérablement changé en raison de la pandémie de COVID-19, je souhaite vous communiquer que, maintenant plus que jamais, notre collaboration demeure essentielle pour faire avancer les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement. Je me réjouis à l'idée d'approfondir notre relation de travail solide, qui favorise une communication ouverte et un engagement commun à faire avancer les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement, et à faire en sorte que l'APP demeure un élément clé du système de transport du Canada.

Afin de pouvoir rendre des comptes au Parlement concernant votre organisation, je collaborerai avec vous pour faire en sorte que le réseau de transport canadien soutienne les efforts de relance et l'intervention économique ambitieuse du gouvernement afin de combattre la pandémie et rebâtir le Canada en mieux. Ensemble, en ces temps difficiles, nous ferons en sorte que l'APP lutte contre les changements climatiques là où elle le peut, contribue à renforcer la classe moyenne, emprunte la voie de la réconciliation, améliore l'accessibilité, et défende l'équité et l'égalité.

Puisque la lutte contre les changements climatiques demeure d'une importance cruciale pour le gouvernement, je compte sur l'APP pour y apporter son soutien en s'assurant que les possibilités de faire progresser cette cause seront examinées dans le cadre des priorités, des plans et des activités de votre organisation.

L'amélioration de la situation des peuples autochtones profite à tous les Canadiens et les Canadiennes. À cet effet, je m'attends à ce que l'APP se joigne à nous afin de poursuivre le travail vers la réconciliation. En ce qui concerne les sociétés d'État, cela inclut la consultation auprès des collectivités autochtones, s'il y a lieu, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification de l'organisation.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Ensemble, nous devons continuer à obtenir des résultats concrets pour les Canadiens et les Canadiennes. Pour ce faire, nous devons notamment effectuer des suivis et communiquer publiquement les rapports sur la progression de notre travail, évaluer l'efficacité de notre travail, attribuer des ressources à nos priorités et nous adapter aux événements à mesure qu'ils se présentent. Je tiens à souligner que le plan d'entreprise de votre société est le plus important moyen dont nous disposons, mes collègues et moi, les résultats auxquels les Canadiens et les Canadiennes peuvent s'attendre de l'APP, et que le rapport annuel est le mécanisme le plus important nous permettant d'en évaluer les résultats.

Nous devons également continuer à travailler ensemble afin d'améliorer la façon dont nous abordons collectivement l'approbation des plans d'entreprise des sociétés d'État. Ce besoin a été souligné par une préoccupation du Rapport du printemps 2018 du Bureau du vérificateur général, qui a été déposé au Parlement le 29 mai 2018. Transports Canada, les sociétés d'État du portefeuille des Transports et les organismes centraux ont tous un rôle à jouer. Par conséquent, je compte sur votre soutien continu pour veiller à ce que ces rapports soient rédigés suffisamment à l'avance. Je vous recommande également de communiquer dès le départ avec les représentants de Transports Canada afin de vous assurer que vos plans d'entreprise sont soumis à l'examen du Conseil du Trésor dans les délais prescrits par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Une telle collaboration nous permettra de veiller à la gouvernance saine, transparente et responsable de toutes les sociétés d'État.

Je reste également attaché à des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour les postes de gouvernance et de direction du portefeuille des transports. Les candidats doivent également refléter la diversité du Canada en ce qui a trait aux langues, aux régions, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, membres des minorités visibles et personnes handicapées) ainsi que des membres des groupes ethniques et culturels. À titre de présidente, vous serez invitée à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales au gouverneur en conseil. Par extension, je tiens à souligner que je m'attends à ce que l'APP adopte des objectifs similaires d'intégration des groupes susmentionnés dans le cadre de toutes ses pratiques concernant la main-d'œuvre.

Je reconnais la valeur des titulaires pour assurer une bonne gouvernance constante et, en ce qui a trait aux personnes précédemment nommées dans le cadre d'une procédure ouverte, j'envisagerai de recommander le renouvellement de leur mandat en fonction de leur rendement passé et des besoins actuels du Conseil en termes de diversité et de compétences. Mes représentants collaboreront avec vous pour évaluer le rendement et la contribution des titulaires dont le renouvellement du mandat est envisagé.

De plus, comme toujours, les obligations juridiques et éthiques auxquelles les titulaires d'une charge publique sont tenus demeurent primordiales. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés par le premier ministre dans le document intitulé *Pour un gouvernement ouvert et responsable*, récemment mis à jour, en portant une attention particulière au

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

code d'éthique qui figure à l'annexe A. Tous les conseils d'administration devraient également s'assurer de respecter, tant pour leur organisation que pour eux-mêmes, les exigences de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que les dispositions de la *Loi sur le lobbying* et de la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Comme vous le savez, d'importantes modifications ont été apportées à la *Loi sur le pilotage*. Au moment où le Ministère procède à leur mise en œuvre, je compte sur votre expertise, vos compétences, et les relations solides que vous entretenez avec vos pairs pour faciliter une transition harmonieuse et efficace. Ces modifications législatives exigent que l'APP prenne des mesures d'adaptation, ce qui aura une incidence sur vos activités en ce qui a trait à la prestation de services efficaces à un coût raisonnable auprès de l'industrie pour faciliter une compétitivité sans mettre en jeu la sécurité. Je n'ai aucun doute que vous continuerez à offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces dans la région du Pacifique. Je me réjouis de continuer à travailler avec vous pour faire avancer les plans, les priorités et les défis de votre entreprise.

Veuillez agréer, Madame, mes sincères salutations.



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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

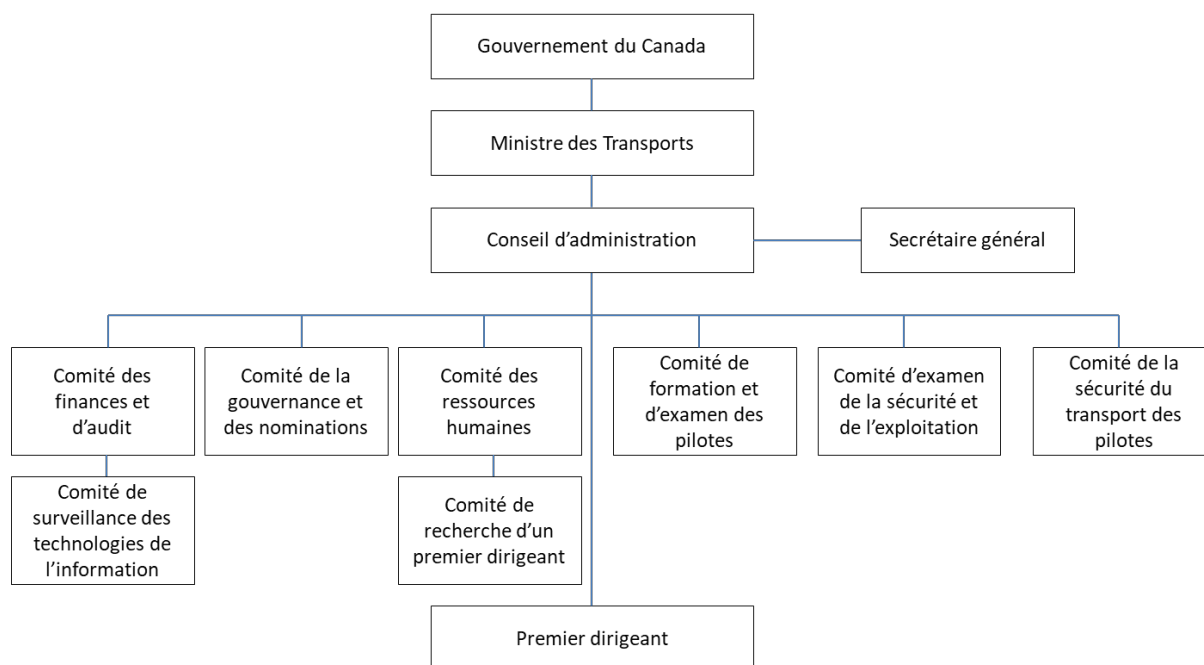
Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise

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

Le Conseil de l'Administration est représenté par des membres de Vancouver et de l'île de Vancouver ayant une expérience dans les services maritimes, en comptabilité, en droit, en éducation et en technologie.

Le Conseil a créé plusieurs comités afin de mettre l'accent sur les principaux secteurs d'intérêt de l'Administration. Ces comités sont présidés par un membre du Conseil, ont des cadres de référence et des mandats et rendent directement des comptes au Conseil sur une base régulière. Nous avons un organe de gouvernance robuste et engagé qui fournit une supervision efficace. Les membres du Conseil, qui sont très engagés, ont assisté à toutes les réunions du Conseil et des comités en 2020 et depuis le début de 2021.

Structure de gouvernance de l'Administration de pilotage du Pacifique



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Comités

1. **Comité des finances et d'audit** - Le président et au moins trois membres du conseil d'administration sont nommés à ce comité. Celui-ci se réunit six fois par année et ses membres doivent connaître le domaine des finances. Dans le cadre de son mandat, ce comité est chargé de la supervision des questions financières, des rapports financiers, des audits externes et internes, et des assurances.
2. **Comité de gouvernance et des nominations** – Ce comité se réunit au besoin, à la demande du président du comité. Il a pour mandat de s'assurer que l'Administration suit de bonnes pratiques de gouvernance. Le comité cherche et recrute aussi des candidats qui remplissent les critères de sélection basés sur le mérite pour être nommés au Conseil.
3. **Comité des ressources humaines** – Ce comité se réunit au besoin ou à la demande du président du comité. Son mandat consiste notamment à s'assurer que l'évaluation du premier dirigeant et la planification du perfectionnement des dirigeants sont en place à l'Administration. Ce comité est aussi chargé d'examiner la rémunération du premier dirigeant, notamment le plan de gestion du rendement annuel, et de superviser l'établissement de normes de sécurité ainsi que le fonctionnement sécuritaire du bureau de l'Administration à Vancouver.
4. **Comité de formation et d'examen des pilotes** – Ce comité se réunit quatre fois par année et au besoin pour les examens des pilotes. Il a pour mandat d'évaluer les pilotes et d'examiner les programmes de formation des pilotes en cours. Il est présidé par un membre du Conseil et est composé de membres de la direction de l'Administration et de BC Coast Pilots. Un comité d'examineurs est créé dans le but de tenir les examens des pilotes.
5. **Comité d'examen de la sécurité et des opérations** – Ce comité se réunit quatre fois par année pour examiner et évaluer les pratiques de pilotage et les sujets préoccupants, et chercher des solutions qui améliorent la sécurité et le rendement. Il est présidé par un membre du Conseil et composé de membres de la direction de l'Administration, de BC Coast Pilots et de l'industrie maritime.
6. **Comité de la sécurité du transport des pilotes** – Ce comité se réunit au moins deux fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Il est chargé d'établir les normes de sécurité et de surveiller l'exploitation sécuritaire des bateaux-pilotes, des bateaux-taxis, des avions et des hélicoptères qui servent au transfert des pilotes entre la terre ferme et les navires, et de veiller à ce que l'Administration se conforme aux pratiques et aux 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 du personnel des bateaux-pilotes.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

7. **Comité de surveillance des technologies de l'information** – Ce sous-comité du Comité des finances et d'audit se réunit quatre fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Il est chargé de superviser l'identification et l'atténuation des risques découlant de la mise en place et de l'utilisation des technologies de l'information. Il est présidé par un membre du Conseil et inclut des membres de la direction de l'Administration.
8. **Comité de recherche d'un premier dirigeant** – Ce sous-comité du Comité des ressources humaines sera mis sur pied au quatrième trimestre de 2021 et établira le mandat et les rôles et responsabilités relativement à la recherche d'une personne appelée à remplacer le premier dirigeant actuel, qui doit prendre sa retraite en 2023.

Administrateurs

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

Nom	Endroit	Date de nomination	Durée du mandat
Lorraine Cunningham (présidente)	Vancouver	4 juin 2020	4 ans
Katherine Bright	Vancouver	14 juin 2018	3,5 ans
Capitaine Allan Ranger	Île de Vancouver	6 février 2018	3 ans
Victoria Withers	Vancouver	6 février 2018	4 ans
Billie V. Raptis	Vancouver	6 février 2018	4 ans
James Marshall	Île de Vancouver	21 février 2018	4 ans
Peter Bernard	Vancouver	4 mars 2020	3 ans

Les dépenses totales des administrateurs pour 2020 se sont élevées à 217 000 \$ (comprend la rémunération, les déplacements et la formation).

L'Administration est en train de renouveler les mandats des administrateurs qui expirent en 2021. Le Bureau du Conseil privé contrôle la durée des mandats. Afin de réduire les risques que trop d'administrateurs arrivent à la fin de leur mandat au cours du même exercice, l'Administration :

- a un processus d'identification permanent, mené par le biais du Comité de gouvernance et des ressources humaines, qui consiste à solliciter des candidats potentiels qui sont intéressés et cadrent avec la matrice de compétences de l'Administration. Par le passé, les administrateurs restaient en attente jusqu'à ce qu'un nouvel administrateur soit nommé, exception faite du président. Les administrateurs dont le mandat expire ont indiqué qu'ils étaient disposés à demeurer en poste jusqu'à ce que leur remplaçant soit nommé;
- a un programme d'orientation très robuste pour aider les nouveaux administrateurs à se familiariser aussi vite que possible avec l'organisation;
- s'assure que les administrateurs siègent à différents comités afin de maximiser leur exposition et de faire en sorte que les connaissances liées à la supervision soient partagées à plus grande échelle.

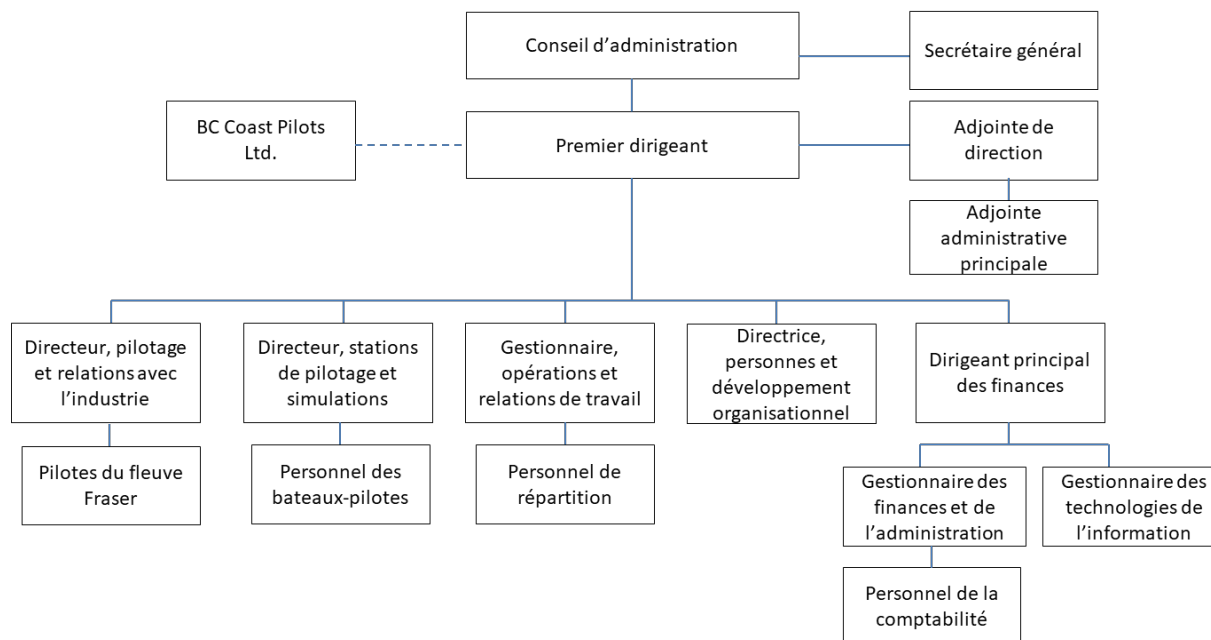
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

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

Organigramme de l'Administration de pilotage du Pacifique



Dirigeants

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

Nom	Poste
Kevin Obermeyer	Premier dirigeant
Stuart Mackenzie	Dirigeant principal des finances
Brian Young	Directeur, pilotage et relations avec l'industrie
Paulo Ekkebus	Directeur, stations de pilotage et simulations
Danielle Lewis	Directrice, personnes et développement organisationnel

La rémunération totale de la haute direction pour 2020 s'est élevée à 1 048 000 \$.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Annexe 3 - Résultats attendus

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

Objectif : Remplir le mandat consistant à fournir un service de pilotage sécuritaire et efficace sur la côte Ouest du Canada	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Formation de tous les apprentis et pilotes brevetés conformément au programme d'assurance de la qualité (à court terme)	Comparer la formation annuelle requise avec celle suivie par les pilotes – la formation requise doit être entièrement suivie
Les pilotes utilisent le simulateur pour se familiariser avec certaines régions ou pour pratiquer la manutention des navires (à moyen terme)	Comparaison des statistiques sur cinq ans de la connaissance à jour qu'ont les pilotes de certaines régions par rapport à l'utilisation qu'ils font du simulateur – chaque pilote utilisera le simulateur au moins une fois tous les cinq ans
Le Comité de formation et d'examen des pilotes doit établir des recommandations et tirer des leçons après les enquêtes sur les incidents (à court terme)	Recommandations fournies aux pilotes : - pour chaque incident; - dans le mois suivant la fin d'une enquête sur un incident Tous les incidents faisant l'objet d'une enquête doivent être suivis de recommandations
Niveau de réalisme accru des simulations grâce à la mise à jour des bases de données visuelles et sur les courants de marée de PSTAR (à moyen terme)	Établissement des bases de données de simulateur suivantes : - Port Edward (2021), Port Alberni (2022), Gold River (2023) Maintenir une base de données visuelle des régions spécifiées à une norme minimale de LOD-2 et développer des modèles de courants de marée dynamiques pour les zones spécifiées
Assurer 99,9 % des affectations de pilotage et de la répartition des pilotes sans incident (à court terme)	Affectations de pilotage et exploitation des bateaux-pilotes sans incident au moins 99,9 % du temps
Faire en sorte que les pilotes puissent être envoyés à une affectation et y arriver à temps (à court terme)	Opérations de pilotage et de bateaux-pilotes à 99,9 % sans retard
Livraison du bateau-pilote conçu à temps et selon le budget (à court terme)	Vérifier les progrès de la construction d'après la demande de propositions, les exigences contractuelles et les règlements de construction de Transports Canada – le navire a été livré en juillet 2021
Mise à niveau du simulateur avec l'accord de BCCP et l'approbation du Conseil (à court terme) Dépendance moindre à des établissements externes pour atteindre les objectifs de formation de l'APP et de BCCP (à moyen terme)	Preuves documentées de l'accord et de l'approbation Comparaison de l'utilisation et des coûts de formation d'une année à l'autre - Coûts de la formation externe réduits de 15 % - Objectif d'utilisation de 30 % en 2021 et de 40 % en 2022
Système de répartition et de comptabilité mis à jour, y compris les cartes électroniques (à court terme)	2022 – Achèvement des mises à niveau et des cartes électroniques

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Mise en œuvre des recommandations de l'analyse pour les hélicoptères – se traduit par une productivité inégalée des ressources de l'Administration (à <i>moyen terme</i>)	Publication en 2021 d'une demande de propositions pour l'hélicoptère
Objectif : Planifier, organiser, diriger et contrôler les activités financières, administratives et opérationnelles de l'Administration	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Développer un manuel des procédures de sécurité et opérationnelles pour tous les ports qui ne sont pas situés dans une administration portuaire et publier l'information sur le site web de l'APP (à <i>moyen terme</i>)	Terminer un manuel de sécurité et opérationnel pour tous les ports extérieurs d'ici 2023
La compagnie va poursuivre son exploitation et maintenir son mandat d'autonomie financière (à <i>court terme</i>)	Constitution systématique de réserves pour les événements imprévus – ajouter 600 000 \$ par année au compte de réserve
S'assurer que les droits pour les zones de pilotage sont établis d'une manière rentable (à <i>moyen terme</i>)	Établissement des coûts pour les ports éloignés achevé en 2021 Les résultats de l'analyse soutiennent le statu quo ou un changement est introduit et présenté à l'industrie pour être évalué en 2021 Si des changements sont recommandés, réduction de 5 % des coûts pour chaque zone recommandée
Recommandations tirées de l'analyse sur le transport des pilotes seront mises en œuvre pendant la durée de ce plan – donne une productivité inégalée des ressources de l'Administration (à <i>moyen terme</i>)	Réduction du temps et des frais de déplacement des pilotes par affectation – réduction de 5 % du temps et des frais de déplacement d'ici 2023
Objectif : Continuer à développer la capacité au sein de l'APP de repérer et de saisir les enjeux et les occasions émergents	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Permettre à l'Administration de repérer les enjeux et occasions émergents grâce au Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise et au Comité d'examen de la sécurité et des opérations (à <i>moyen terme</i>)	• 2 réunions du Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise • 2 réunions du Comité d'examen de la sécurité et des opérations • Registre des risques tenu à jour selon les procédures du Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise
Avertissement précoce des changements économiques mondiaux en surveillant de nombreux indices, publications et indicateurs économiques (à <i>court terme</i>)	Publication de prévisions dans le rapport trimestriel du premier dirigeant

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Objectif : Adopter une culture d'amélioration continue incluant la mise en place de pratiques durables	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Satisfaire les exigences des codes ISO/ISM (à court terme)	Cas de non-conformité soulevés lors des audits de routine – aucune non-conformité
Documentation et mise en œuvre des procédures pour remédier aux risques liés à la cybersécurité (à court terme)	Document sur les procédures de gestion de crise terminé Exercice sur table complété en 2022
Moitié des employés de bureau venant au travail avec les transports publics, à pied ou à vélo (à moyen terme)	Ratio d'employés de bureau utilisant les transports publics par rapport à ceux qui ne le font pas – 50 %
Utilisation régulière des vidéo et téléconférences pour les réunions avec les parties prenantes (à court terme)	Ratio de réunions tenues par des méthodes suggérées par rapport aux autres réunions – 90 %
Objectif : Assurer la continuité du capital de personnes et de connaissances de l'APP	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Recrutement d'un nouveau premier dirigeant et mise en œuvre d'un plan de transition effectués avec succès (à moyen terme)	Mise sur pied d'un comité chargé de chercher un premier dirigeant Présentation de candidats internes au Conseil deux fois par année
Main-d'œuvre durable obtenue au sein de l'Administration et conforme aux politiques sociales du gouvernement (à moyen terme)	Recrutement de nouveaux employés avec une prise en compte vérifiable de la diversité – mise en place d'un programme de recrutement qui reconnaît la diversité
Objectif : Établir et maintenir des relations claires et efficaces avec les parties prenantes clés de l'APP	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Communication ouverte et transparente permettant de comprendre le rôle de l'APP (à court terme)	Huit réunions mensuelles de l'Association pendant l'année
Amélioration de la compréhension publique du rôle de l'Administration et de la sécurité des navires pilotés (à court terme)	Mise en place d'un programme sur les réseaux sociaux
Objectif : Démontrer un leadership et une direction efficaces	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Participation active pour soutenir les améliorations à la sécurité de la navigation et l'efficacité des opérations maritimes (à moyen terme)	Participation à 80 % de toutes les réunions du Plan de protection des océans

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Engagement actif auprès des collectivités autochtones touchées par les opérations de pilotage (à moyen terme)	Rencontrer quatre collectivités par année
Transfert transparent du règlement à Transports Canada (à court terme)	Deux réunions par année
Objectif : Soutenir les initiatives environnementales, sociales et économiques du gouvernement	
Résultats attendus	Mesures du rendement
Communication ouverte et honnête avec les parties prenantes à propos de la position financière de l'Administration (à court terme)	Rencontre avec toutes les associations de l'industrie sur la côte Ouest au sujet des droits de pilotage au moins une fois pendant le processus de consultation de 30 jours

Engagement du premier dirigeant à fournir des résultats

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



Kevin Obermeyer, premier dirigeant

Le 18 octobre 2021

Date

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances

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

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

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



Stuart Mackenzie, dirigeant principal des finances	Le 18 octobre 2021
	Date

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Annexe 5 - Annexe financière

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

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
(en milliers de dollars)	Données réelles 31 déc. 2020	Prévisions 31 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2023	Budget 31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026
Solde en date du							
Actifs							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 707	6 218	5 243	3 692	3 868	3 862	4 714
Créances clients	4 902	5 297	5 866	6 403	6 658	6 925	7 203
Autres créances	567	558	618	675	702	730	759
Frais payés d'avance	383	321	355	388	403	419	436
Placements	1 258	1 170	1 470	1 770	2 070	2 370	2 670
	14 817	13 564	13 552	12 928	13 701	14 306	15 782
À long terme							
Placements à long terme	472	1 170	1 470	1 770	2 070	2 370	2 670
Autres créances	156	128	142	155	161	167	174
Immobilisations corporelles							
Bâtiments et quais flottants	635	875	975	1 475	1 475	1 475	1 475
Bateaux-pilotes	19 661	23 136	23 626	25 026	25 226	26 296	26 496
Équipement	3 460	3 762	4 422	5 007	5 592	6 177	6 762
Améliorations locatives	132	255	1 078	1 078	1 078	1 078	1 078
Actifs loués	1 369	2 821	15 302	15 302	15 302	15 302	15 302
Amortissement cumulé	25 257	30 849	45 403	47 888	48 673	50 328	51 113
	11 710	13 490	17 022	20 584	24 278	27 988	31 742
Total des immobilisations corporelles	13 547	17 359	28 381	27 304	24 395	22 340	19 371
Actifs incorporels	149	516	1 043	869	694	519	345
	29 141	32 737	44 588	43 026	41 021	39 702	38 342
Passifs							
À court terme							
Créditeurs et charges à payer	4 759	6 565	7 271	7 936	8 253	8 583	8 928
Salaires et retenues payables du personnel	5 367	5 670	6 279	6 854	7 127	7 412	7 711
Autres avantages du personnel	283	309	342	373	388	404	420
Passif locatif	352	530	1 842	1 890	1 837	1 845	1 904
Dette bancaire	2 986	840	614	464	478	493	508
	13 747	13 914	16 348	17 517	18 083	18 737	19 471
À long terme							
Passif locatif	325	1 253	10 861	8 971	7 134	5 289	3 384
Dette bancaire	601	4 557	3 943	3 478	3 000	2 507	1 999
Autres avantages du personnel	606	661	732	799	831	864	899
	1 532	6 471	15 536	13 248	10 965	8 660	6 282
	15 279	20 385	31 884	30 765	29 048	27 397	25 753
Capitaux propres							
Bénéfices non distribués	13 862	12 352	12 704	12 261	11 973	12 305	12 589
	29 141	32 737	44 588	43 026	41 021	39 702	38 342

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL							
(en milliers de dollars) Exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2020	Prévisions 2021	2022	2023	Budget 2024	2025	2026
Produits							
Droits de pilotage							
Pilotage côtier	61 872	61 642	72 509	78 182	81 654	85 292	89 102
Pilotage fluvial	3 613	3 799	3 959	4 150	4 352	4 564	4 787
Déplacements	6 441	6 486	8 526	9 327	9 549	9 777	10 011
Bateaux-pilotes	9 514	9 673	11 488	12 278	12 609	12 948	13 298
Supplément	1 647	3 841	4 609	2 529	2 604	2 680	2 759
Autres produits							
Autres revenus	154	235	1 746	1 757	1 768	1 778	1 789
Total des produits	83 241	85 676	102 837	108 223	112 536	117 039	121 746
Charges							
Honoraires des pilotes contractuels	54 494	53 651	65 702	71 090	74 181	77 418	80 809
Coûts d'exploitation des bateaux-pilotes	8 843	9 283	11 019	11 698	12 018	12 348	12 688
Transport des pilotes	8 233	9 492	7 452	7 815	8 045	8 282	8 526
Salaires et avantages sociaux du bureau et de l'administration	4 621	4 740	4 956	5 054	5 155	5 258	5 363
Salaire et avantages sociaux des pilotes fluviaux	2 978	3 307	3 504	3 511	3 617	3 832	3 948
Formation des pilotes	477	2 281	2 916	2 447	2 576	2 269	2 733
Amortissement	1 653	1 689	3 660	3 737	3 868	3 885	3 928
Autres charges	2 200	2 743	3 276	3 314	3 364	3 415	3 467
Total des charges	83 499	87 186	102 485	108 666	112 824	116 707	121 462
Bénéfice global (perte)	(258)	(1 510)	352	(443)	(288)	332	284

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES							
(en milliers de dollars) Exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2020	Prévisions 2021	2022	2023	Budget 2024	2025	2026
Bénéfices non distribués au début de l'exercice	14 120	13 862	12 352	12 704	12 261	11 973	12 305
Bénéfice global (perte) pour l'exercice	(258)	(1 510)	352	(443)	(288)	332	284
Bénéfices non distribués à la clôture de l'exercice	13 862	12 352	12 704	12 261	11 973	12 305	12 589

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE							
(en milliers de dollars)	Actual	Forecast	Budget				
Exercice clos le 31 décembre	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles							
Entrées de trésorerie - clients	84 017	85 046	100 522	105 929	110 513	114 994	119 679
Sorties de trésorerie - salariés	(13 198)	(13 681)	(14 437)	(14 784)	(15 552)	(16 070)	(16 496)
Sorties de trésorerie – fournisseurs et autres	(70 670)	(69 292)	(81 331)	(87 153)	(91 047)	(94 360)	(98 607)
Autres produits reçus	138	-	-	-	-	-	-
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	287	2 073	4 754	3 992	3 914	4 564	4 576
Flux de trésorerie liées aux activités d'investissement							
Achat de placements	(1 440)	(610)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Produits de la vente de placements	840	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(2 665)	(5 449)	(14 554)	(2 486)	(784)	(1 655)	(785)
Acquisition d'actifs incorporels	(149)	(419)	(655)	-	-	-	-
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(3 414)	(6 478)	(15 809)	(3 086)	(1 384)	(2 255)	(1 385)
Flux de trésorerie liées aux activités de financement							
Nouveaux emprunts	2 573	2 400	-	-	-	-	-
Produits des nouveaux passifs locatifs	0	1 500	12 901	-	-	-	-
Remboursement d'emprunts	(406)	(590)	(840)	(615)	(464)	(478)	(493)
Remboursement de passifs locatifs	(347)	(394)	(1 981)	(1 842)	(1 890)	(1 837)	(1 846)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	1 820	2 916	10 080	(2 457)	(2 354)	(2 315)	(2 339)
Hausse nette (baisse) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(1 307)	(1 489)	(975)	(1 551)	176	(6)	852
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice	9 014	7 707	6 218	5 243	3 692	3 868	3 862
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	7 707	6 218	5 243	3 692	3 868	3 862	4 714

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Budget de fonctionnement

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

(en milliers de dollars) Exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2020	Prévisions 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026
Pilotage côtier	61 872	61 642	72 509	78 182	81 654	85 292	89 102
Contrat côtier	54 494	53 651	65 702	71 090	74 181	77 418	80 809
Marge du pilotage côtier (voir note 1 ci-dessous)	7 378	7 991	6 807	7 092	7 473	7 874	8 293
Pilotage fluvial	3 613	3 799	3 959	4 150	4 352	4 564	4 787
Salaires et avantages sociaux – pilotes fluviaux	2 978	3 307	3 504	3 511	3 617	3 832	3 948
Marge du pilotage fluvial	635	492	455	639	735	732	839
Produits des bateaux-pilotes	9 514	9 673	11 488	12 278	12 609	12 948	13 298
Charges des bateaux-pilotes	8 843	9 283	11 019	11 698	12 018	12 348	12 688
Marge des bateaux-pilotes	671	390	469	580	591	600	610
Produits des déplacements	6 441	6 486	8 526	9 327	9 549	9 777	10 011
Charges des déplacements (note 2)	8 233	9 492	7 452	7 815	8 045	8 282	8 526
Marge des déplacements	(1 792)	(3 006)	1 074	1 512	1 504	1 495	1 485
Autres produits							
Supplément temporaire (note 3)	1 647	3 841	4 609	2 529	2 604	2 680	2 759
Autres revenus (note 4)	154	235	1 746	1 757	1 768	1 778	1 789
Autres charges							
Salaires et avantages sociaux du bureau et de l'administration	4 621	4 740	4 956	5 054	5 155	5 258	5 363
Formation (note 5)	477	2 281	2 916	2 447	2 576	2 269	2 733
Amortissement (note 4)	1 653	1 689	3 660	3 737	3 868	3 885	3 928
Autres charges	2 200	2 743	3 276	3 314	3 364	3 415	3 467
	8 951	11 453	14 808	14 552	14 963	14 827	15 491
BÉNÉFICE NET (PERTE)	(258)	(1 510)	352	(443)	(288)	332	284

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

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

1. Les paquebots de croisière devraient revenir en 2022 à 75 % des niveaux prépandémiques et à 100 % en 2023, ce qui générerait des revenus supplémentaires d'environ 10 et 14 millions de dollars en 2022 et 2023, respectivement. Étant donné que le pic saisonnier des paquebots de croisière entraîne une augmentation significative des rappels, donc des heures supplémentaires pour les pilotes contractuels, les marges du pilotage côtier baisseront en 2023 par rapport à 2022.
2. Pendant la pandémie, les coûts du transport des pilotes (représentés comme des dépenses de voyage ci-dessus) ont été inhabituellement élevés, car l'Administration a eu recours à des vols nolisés pour assurer la sécurité des pilotes. Nous avons supposé un retour aux vols réguliers plus abordables à la fin de 2021. Les dépenses de voyage en 2022 sont donc nettement moins élevées par rapport à 2021.
3. Nous avons présumé que le supplément provisoire de 175 \$ par affectation institué en 2021 pour compenser l'impact de la pandémie serait supprimé à la fin de 2022. Il y aura donc une diminution des revenus générés par le supplément en 2023.
4. Le contrat en attente pour les services d'hélicoptère est reflété sur deux lignes dans le tableau ci-dessus – Autres revenus (coûts liés aux hélicoptères recouverts auprès de l'industrie des navires-citernes) et Amortissement (dépréciation des immobilisations découlant de la comptabilisation du contrat pour les services d'hélicoptère). Les coûts devraient être entièrement recouvrables auprès de l'industrie et n'auraient pas d'incidence sur notre bénéfice net.
5. L'essentiel de la formation habituelle des pilotes a été annulée pendant la pandémie et il y a de la formation en retard que nous prévoyons programmer et donner en 2021 et 2022. À partir de 2023, la formation devrait revenir à un niveau plus constant.

Il est à noter que toute comparaison des chiffres contenus dans ce plan avec ceux du plan d'entreprise pour 2021-2025 n'est pas considérée significative en raison de l'incertitude de l'an dernier entourant les effets potentiels de la pandémie. Heureusement, l'impact financier de la pandémie sur l'Administration a été moins grave que ce qui avait été initialement prévu.

Budget d'immobilisations

Voici un résumé de notre budget d'immobilisations par catégorie d'actifs pour 2022-2026 :

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Budget				
Exercice clos le 31 décembre	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Bâtiments et quais flottants	72	240	100	500	-	-	-
Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs	2 454	3 475	490	1 400	200	1 070	200
Équipement	338	302	660	585	585	585	585
Améliorations locatives	0	75	823	-	-	-	-
Actifs au titre du droit d'utilisation	36	1 500	12 481	-	-	-	-
Actifs incorporels	149	419	655	-	-	-	-
Total	3 049	6 011	15 209	2 485	785	1 655	785

Le résumé ci-dessus pour 2022-2026 inclut ce qui suit :

- Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs – le nouveau Pacific Guardian a été achevé en 2021, mais les bateaux-pilotes existants vont faire l'objet de mises à niveau et de modernisations constantes
- Équipement – cela inclut l'expansion de nos capacités en termes de simulateurs et de nouvelles unités de pilotage portables (UPP) pour les apprentis, ainsi que le remplacement cyclique des unités existantes
- Actifs au titre du droit d'utilisation – cette catégorie inclut l'actif correspondant aux contrats de location pour l'hélicoptère et le bureau
- Éléments intangibles – cela comprend les versements qui restent à faire pour le développement d'un nouveau système de gestion des affectations et de la comptabilité des pilotes

L'expansion du simulateur et le début des opérations d'hélicoptère vont augmenter notre capacité fonctionnelle. La première sera financée partiellement grâce à un partenariat avec BCCP et les économies sur la formation des pilotes dans des installations tierces. L'hélicoptère sera financé en recouvrant les coûts auprès de l'industrie. Le reste des dépenses d'immobilisation vise à maintenir notre capacité en remplaçant ou en modernisant des actifs en fin de vie et sera financé à même les flux de trésorerie de fonctionnement ou les réserves de liquidités existantes.

Fiabilité des prévisions du plan d'entreprise

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

- le nombre de croisières et les volumes liés aux porte-conteneurs, aux automobiles, aux céréales, aux produits forestiers, au charbon et aux autres produits de base en vrac;
- les demandes de mise sous séquestre ou de faillite par des transporteurs ou des organismes;
- les taux de change en devises étrangères;

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

- la concurrence des ports de la côte Ouest en matière de transport de marchandises;
- les conditions économiques générales en Asie et en Amérique du Nord, et les accords commerciaux qui prévalent;
- l'objection aux hausses des droits de services de pilotage;
- l'impact continu de la pandémie mondiale occasionné par une éventuelle quatrième ou cinquième vague d'infections, ce qui retarderait un retour au niveau d'exploitation prépandémique.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Annexe 6 - Plan d'emprunt

Actuellement, conformément au décret C.P. 2020-1123 daté du 18 décembre 2020, « sur recommandation du ministre des Transports et en vertu de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage*, Son Excellence la Gouverneure générale en conseil (a) abroge le paragraphe b) du décret C.P. 2018-1493 du 29 novembre 2018; et b) fixe à 18 900 000 \$ CAN le plafond des emprunts que l'Administration de pilotage du Pacifique peut contracter, au Canada ou ailleurs, pour pouvoir acquitter ses frais ».

L'Administration cherche à maintenir à 18,9 millions de dollars sa limite d'emprunt autorisée par la loi en 2022 selon le plan d'emprunt suivant soumis à l'approbation du ministre des Finances :

1. Prêts bancaires existants, qui financent des dépenses d'immobilisations antérieures sur des bateaux-pilotes – 5,4 millions de dollars (solde maximum en 2022, qui baissera à 4,9 millions de dollars d'ici la fin de l'année)
2. Passif locatif exigeant l'approbation du ministre des Finances :
 - Bail pour le bureau (nouveau) – 2 millions de dollars (solde maximum en 2022)
 - Contrat d'hélicoptère (nouveau) – 10,5 millions de dollars (solde maximum en 2022, qui baissera à 9 millions de dollars d'ici la fin de l'année)
3. Marge de crédit d'exploitation – 1 million de dollars (l'Administration n'a pas utilisé cette facilité jusqu'à présent)

Le tableau suivant présente les emprunts projetés par l'Administration pour les années du plan, ce qui inclut le passif locatif nécessitant l'approbation du ministre des Finances.

PLAN D'EMPRUNT							
(en milliers de dollars)	Données réelles 31 déc. 2020	Prévisions 31 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2023	Budget 31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026
Solde en date du							
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	2 986	840	614	464	478	493	508
Exigibles après un an	601	4 557	3 943	3 478	3 000	2 507	1 999
Passifs locatifs sujets à approbation							
Exigibles dans moins d'un an	-	-	1 408	1 451	1 496	1 542	1 854
Exigibles après un an	-	-	9 727	8 276	6 780	5 238	3 384
Marge de crédit d'exploitation	3 500	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Total	7 087	6 397	16 692	14 669	12 754	10 780	8 745

La continuité des prêts bancaires et du passif locatif devant être approuvé est la suivante :

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

CONTINUITÉ DES EMPRUNTS							
(en milliers de dollars) Exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2020	Prévisions 2021	2022	2023	Budget 2024	2025	2026
Emprunts bancaires							
Solde d'ouverture	1 420	3 587	5 397	4 557	3 942	3 478	3 000
Remboursement	(406)	(590)	(840)	(615)	(464)	(478)	(493)
Nouveaux	2 573	2 400	-	-	-	-	-
Solde de clôture	3 587	5 397	4 557	3 942	3 478	3 000	2 507
Passifs locatifs sujets à approbation							
Solde d'ouverture	-	-	-	11 135	9 727	8 276	6 780
Remboursement	-	-	(1 365)	(1 408)	(1 451)	(1 496)	(1 542)
Nouveaux	-	-	12 500	-	-	-	-
Solde de clôture	-	-	11 135	9 727	8 276	6 780	5 238

Tous les emprunts ci-dessus seront à des taux d'intérêt fixes une fois que le nouveau prêt bancaire pour financer le Pacific Guardian est converti d'un taux variable à un taux fixe, ce qui est prévu plus tard en 2021.

Le tableau qui suit résume les baux existants et à venir, dont certains doivent être approuvés par le ministre des Finances :

PASSIFS LOCATIFS PAR CATÉGORIE D'ACTIFS							
(en milliers de dollars) Exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2020	Prévisions 2021	2022	2023	Budget 2024	2025	2026
Baux existants :							
Locaux							
Bureau de Vancouver (jusqu'en décembre 2022)	388	195	-	-	-	-	-
Bureau de Victoria (jusqu'en août 2024)	125	69	44	18	-	-	-
Hébergement des pilotes							
Hôtel Coast - Victoria (jusqu'en avril 2022)	164	41	-	-	-	-	-
Nouveaux baux sujets à approbation :							
Locaux							
Prolongation pour bureau de Vancouver (jusqu'en février 2033)	-	-	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Équipement							
Hélicoptère (jusqu'en 2028)	-	-	9 135	7 727	6 276	4 780	3 238
Nouveaux baux non-sujets à approbation							
Locaux							
Bureau de Vancouver (jusqu'en février 2027)	-	1 133	927	715	497	271	39
Locaux pour simulateur (jusqu'en février 2027)	-	345	282	218	151	82	12
Hébergement des pilotes							
Hôtel Coast - Victoria (jusqu'en avril 2025)	-	-	315	183	47	-	-
Total	677	1 783	12 703	10 861	8 971	7 134	5 288

Pour les baux à venir qui doivent être approuvés, l'Administration demande au ministre des Finances l'autorisation de :

- Prolonger le bail de son bureau d'une valeur maximale de 2 millions de dollars pour une durée ne dépassant pas 5 ans;

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

- Passer un bail pour des services d'équipement (hélicoptère) d'une valeur maximale de 10,5 millions de dollars pour une durée ne dépassant pas 7 ans.

Marge de crédit d'exploitation

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

Actuellement, l'Administration a une marge de crédit d'exploitation jusqu'à 3,5 millions de dollars auprès de sa banque. L'Administration ne prévoit pas de prélèvements de plus de 1 million sur cette facilité en 2022 et cela fait partie de sa demande d'approbation du plan d'emprunt.

Politique d'investissement

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

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques

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

Méthode de cotation des risques

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
Extrême 5	Incident causant des torts à long terme durant plus d'un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés pendant plus d'un mois	Répercussions financières pour l'Administration de plus de 10 millions de dollars	Plusieurs décès et plusieurs blessés graves à long terme Soins intensifs	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant plus d'un mois ou des pertes financières de plus de 10 millions de dollars	Navire coulé ou ayant subi des dommages tellement graves qu'il s'agit d'une perte réputée totale	Incident qui cause des dommages continus à long terme à l'environnement (c.-à-d. plus d'un mois)	Menace à la viabilité de l'Administration à long terme (cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent plus d'un mois)	Couverture négative continue en première page des médias nationaux Couverture par les médias internationaux
Très élevé 4	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à un mois	Répercussions financières pour l'Administration de 5 à 10 millions de dollars	Un décès et plusieurs blessés graves à long terme Soins intensifs	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités jusqu'à un mois ou des pertes financières de 5 à 10 millions de dollars	Navire ayant subi des dommages suffisamment graves pour qu'il doive être remorqué jusqu'à une cale sèche et soit hors service jusqu'à un mois	Incident qui cause des dommages continus à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. jusqu'à un mois)	Menace à la viabilité de l'Administration à moyen terme (cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent jusqu'à un mois)	Couverture négative en première page des médias nationaux et couverture médiatique internationale intermittente
Élevé 3	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à trois semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à trois semaines	Répercussions financières de 1 à 5 millions de dollars	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessures mineures	Domages à la propriété suffisamment graves pour causer l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à deux semaines ou des pertes financières de 1 à 5 millions de dollars	Navire ayant subi des dommages suffisamment graves pour qu'il doive être mis en cale sèche et soit hors service pendant deux semaines	Incident qui cause des dommages à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. jusqu'à deux semaines)	Menace à la viabilité de l'Administration à court terme (cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs qui durent jusqu'à deux semaines)	Couverture négative intermittente par les médias nationaux

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
Moyen 2	Incident causant des torts à court terme jusqu'à deux semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à deux semaines	Répercussions financières de 500 000 à 1 million de dollars	Un blessé grave à long terme Quelques blessures mineures	Dommmages à la propriété qui causent l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à une semaine ou des répercussions financières de 500 000 \$ à 1 million de dollars	Navire ayant subi des dommages qui l'obligent à être hors service pendant une semaine	Incident qui cause des dommages à court terme à l'environnement (c.-à-d. au plus une semaine)	Problèmes opérationnels qui durent jusqu'à une semaine, sans cessation des activités	Couverture négative continue en première page des médias locaux Le conseil d'administration et Ottawa reçoivent des plaintes des associations de l'industrie et des clients importants
Faible 1	Incident causant des torts à court terme jusqu'à une semaine pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à une semaine	Répercussions financières jusqu'à 500 000 \$	Une ou multiples blessures mineures nécessitant des premiers soins sur place ou un traitement hors site	Dommmages à la propriété qui causent l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à 72 heures ou des répercussions financières allant jusqu'à 500 000 \$	Dommmages mineurs sans répercussions ou dommages entraînant une mise hors service d'au plus 72 heures	Incident qui cause brièvement des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant une courte période (c.-à-d. au plus une journée)	Aucun problème opérationnel ou problèmes opérationnels qui durent jusqu'à 72 heures	Couverture négative intermittente par les médias locaux Plaintes reçues de la part de l'industrie et des clients

Critères de cotation de la probabilité des risques

Probabilité	Risques permanents	Risques ponctuels
Extrême 5	Nous nous attendons à ce que le risque survienne plusieurs fois par mois. Le risque est réel.	Nous nous attendons tout à fait à ce que le risque survienne. Le risque est déjà réel (c'est un problème).
Très élevée 4	Nous nous attendons à ce que le risque survienne au moins une fois par année.	Nous nous attendons à ce que le risque ait de grandes probabilités de survenir.
Élevée 3	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les trois ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir à un moment donné et nous pensons que c'est très probable.
Moyenne 2	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les 10 ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir à un moment donné et nous pensons que c'est peu probable.
Faible 1	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les 50 ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir uniquement dans des circonstances exceptionnelles, mais c'est hautement improbable.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Clé de cotation des risques

Pour coter les risques, il faut multiplier la note de l'impact par celle de la probabilité. Voici les cotations globales :

25	Extrême	20	Très élevée	15	Élevée	10	Moyenne	5	Faible
24	Extrême	19	Très élevée	14	Élevée	9	Moyenne	4	Faible
23	Extrême	18	Très élevée	13	Élevée	8	Moyenne	3	Faible
22	Extrême	17	Très élevée	12	Élevée	7	Moyenne	2	Faible
21	Extrême	16	Très élevée	11	Élevée	6	Moyenne	1	Faible

À l'heure actuelle, voici les cinq principaux risques stratégiques identifiés pour l'Administration :

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Impossibilité de couvrir les obligations et les frais supplémentaires engagés en raison d'une baisse des volumes d'affectations (cote de classement 9)	Élevée (3)	Élevé (3)	- Pandémie de COVID-19 - Barrières commerciales entre le Canada et la Chine - Activisme politique contre le transport maritime ou les combustibles fossiles	- Perte de revenus - Incapacité à être financièrement autonome	- Éventail diversifié de produits - Structure de coûts variable existante - Maintien des réserves de liquidités
Incapacité à trouver et former des pilotes candidats assez qualifiés (cote de classement 8)	Moyenne (2)	Très élevé (4)	- Pénuries de ressources humaines dans le secteur maritime - Changements réglementaires - Longue attente entre l'examen et l'embauche	- Incapacité à fournir des services de pilotage efficaces et en temps opportun - Stress et fatigue du personnel en poste - Impact sur la réputation comme fournisseur de services	- Promotion active de la carrière de pilotage - Participation aux changements réglementaires - Examens plus fréquents

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Incident impliquant un navire piloté ou faisant l'objet d'une dérogation qui a des répercussions négatives sur les structures, les sources d'alimentation et l'héritage culturel et spirituel, et nuit à la réputation de l'APP (cote de classement 6)	Moyenne (2)	Élevé (3)	• Mauvaises relations avec les collectivités • Méinformation à propos de l'incident • Manque de suivi approprié après un incident	• Les torts faits aux collectivités entraînent une publicité négative et d'éventuelles poursuites en justice	• Engagement actif auprès des Premières Nations • Communication transparente • Formation des pilotes
L'activisme politique perturbe les opérations, ce qui occasionne des retards et des annulations, et pourrait entraîner la perte d'activités si les navires se dirigent vers d'autres endroits (cote de classement 6)	Élevée (3)	Moyen (2)	• Manifestations ciblant des opérations terrestres ou des navires • Efforts insuffisants pour réduire l'empreinte carbone de l'Administration	• Diminution du trafic se répercutant sur les flux de trésorerie prévus • Manifestations publiques risquant d'empêcher le personnel de remplir ses responsabilités opérationnelles	• Communication régulière avec l'industrie sur d'éventuelles manifestations • Réunions virtuelles pour réduire les déplacements
Confidentialité, intégrité ou disponibilité de l'information compromise (cote de classement 6)	Élevée (3)	Moyen (2)	• Attaque visant la cybersécurité • Vieillesse des infrastructures technologiques • Failles des systèmes de sécurité	• Coûts accrus • Torts à la réputation • Retard des opérations, y compris l'affectation des pilotes	• Protocoles de sécurité accrus • Plan d'intervention en cas d'incident • Systèmes de rechange

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques

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

Loi sur l'accès à l'information

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

Loi sur les langues officielles

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

L'Administration doit aussi se conformer et est pleinement conforme aux lois suivantes :

- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques*

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

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

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

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

l'Administration, à son engagement avec les principaux intervenants, à la gouvernance interne et à la formation.

Accords commerciaux

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

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

Autres

En outre, la Société soutient les lois suivantes qui régissent les différents aspects de ses opérations et elle s'y conforme :

ENTREPRISE

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. (1985), ch. C-44
- *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. (1985), ch. F-11

INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES

- *Loi sur le vérificateur général*, L.R.C. (1985), ch. A-17
- *Loi sur l'arbitrage commercial*, L.R.C. (1985), ch. 17 (2^e suppl.)
- *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, L.C. (2004), ch. 11
- *Loi sur le lobbying*, L.R. (1985), ch. 44 (4^e suppl.)
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, L.C. (2005), ch. 46

LOIS RÉGLEMENTAIRES

- *Loi sur le pilotage*, L.R.C. (1985), ch. P-14
- *Code canadien du travail*, L.R.C. 1985, ch. L-2
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012), L.C. 2012, ch. 19, art. 52
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999), L.C. 1999, ch. 33
- *Loi sur les douanes*, L.R.C. (1985), ch. 1 (2^e suppl.)
- *Loi sur la santé des animaux*, L.C. (1990), ch. 31
- *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, L.C. (2000), ch. 1
- *Loi sur les transports au Canada*, L.C. (1996), ch. 10

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement

Résultats liés aux priorités du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada visent à assurer la croissance de la classe moyenne; une gouvernance ouverte et transparente; un environnement sain et une économie robuste; la force par la diversité; et la sûreté et l'opportunité.

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

Transparence et gouvernement ouvert

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

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

Analyse basée sur le sexe, diversité et équité en matière d'emploi

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

Du point de vue de la diversité des sexes, le conseil d'administration de l'APP est constitué d'une majorité de femmes (57 %) et celles-ci comptent pour 40 pour cent des gestionnaires. L'Administration a encore de la difficulté à trouver et à recruter des femmes pour ses postes de capitaines de navires et de pilotes en raison d'un manque de candidates intéressées. Elle va poursuivre ses efforts afin de changer cet état de choses grâce à ses programmes de sensibilisation.

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

Relations avec les Autochtones

Par le biais de l'engagement communautaire avec les groupes autochtones régionaux, l'Administration favorise le bien-être économique individuel et encourage une diversité sociale inclusive qui est essentielle pour l'avenir du Canada. Nous entretenons

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2021-2025

activement un dialogue avec les groupes autochtones locaux sur les intérêts que nous avons en commun dans le milieu maritime. Cette collaboration avec la collectivité soutient aussi la protection environnementale des terres et cours d'eau.

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

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

1. a permis à son personnel de travailler de la maison pendant la pandémie, ce qui a eu pour effet de réduire le temps passé pour se rendre au bureau;
2. a adopté les réunions virtuelles, a réduit les voyages et va continuer ainsi pour bon nombre de réunions à l'avenir, ce qui permettra aussi à d'éventuels administrateurs d'être situés en dehors des basses terres continentales de la Colombie-Britannique;
3. est un membre associé de l'organisation Alliance verte;
4. détient les certifications ISO et ISM;
5. a une politique de durabilité en place;
6. loue à Vancouver des bureaux dans un édifice certifié LEED.

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

Espaces de travail sécuritaires

L'Administration fait de gros efforts pour s'assurer que ses espaces de travail soient civilisés, respectueux et sans harcèlement. Il y a, pour ce faire, des politiques et procédures en place, notamment une « politique de dénonciation ». L'Administration observe une politique de la porte ouverte et tient régulièrement des réunions avec le personnel, en plus de recourir à des sondages anonymes pour obtenir de la rétroaction. De plus, nous avons collaboré avec des consultants pour régler des problèmes réels ou perçus afin d'améliorer la cohésion de l'équipe.

Accessibilité

L'Administration est un milieu de travail inclusif qui n'a pas de restrictions en ce qui concerne le personnel du siège social et celui de la répartition. Nous avons toujours embauché les personnes qui convenaient le mieux à l'emploi, sans contraintes ni exceptions.

Changements climatiques

L'Administration a une politique de développement durable qu'elle va mettre à jour pour inclure les changements climatiques en 2022. Une des mesures prises en 2021 a

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2021-2025

consisté à réduire notre empreinte carbone en faisant en sorte que tous les moteurs achetés pour les bateaux-pilotes soient conformes au niveau III et cela a été effectué avec des moteurs achetés pour le nouveau bateau-pilote en cours de construction.

COVID-19

L'Administration a mis en place des procédures et des protocoles très rigoureux s'appliquant à tous ses employés, qui se sont avérés extrêmement concluants car il n'y a pas eu de cas de COVID-19 reliés au travail parmi notre personne depuis le début de la pandémie en mars 2020.