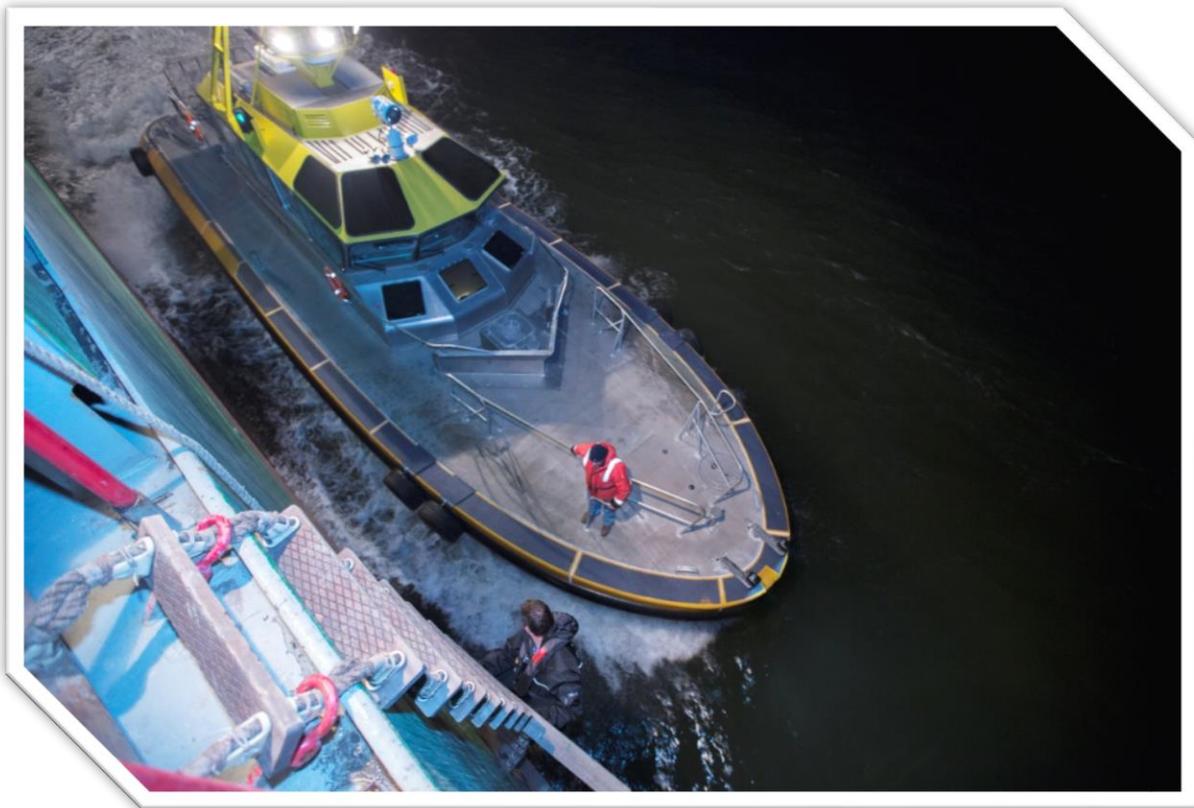




ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Sommaire du plan d'entreprise (2020 – 2024)



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

www.ppa.gc.ca

**Approuvé par le Conseil
Le 25 octobre 2019**

Version : 17 octobre 2019

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

1. Sommaire

L'Administration de pilotage du Pacifique (APP) gère les intérêts du Canada en fournissant des services de pilotage sur la côte Ouest du Canada.

Les services de pilotage et les affectations des navires donnent une mesure en temps réel de l'activité économique du Canada. Pour l'exercice 2020, nous nous attendons à ce que les affectations sur la côte Ouest du Canada augmentent globalement de 1,4 %, avant tout en raison des hausses des affectations pour les porte-conteneurs, les céréaliers et les paquebots de croisière.

La côte Ouest du Canada devrait assumer environ 13 500 affectations au cours des exercices 2020, 2021 et 2022. Ce volume doit passer à 15 000 affectations pendant l'exercice 2023, deux importants projets énergétiques étant censés entrer en production (agrandissement du réseau Trans Mountain Expansion et LNG Canada).

Malgré ce volume nettement plus important, nous avons l'intention de continuer à maintenir nos ratios d'affectations avec peu d'incidents et sans retard. L'Administration a affiché un ratio moyen d'affectations sans incidents et sans retard de 99,96 % et 99,98 %, respectivement, au cours de la dernière décennie.

Afin de traiter les hausses attendues de volumes pendant l'exercice 2023 sans répercussions sur les incidents ou la fiabilité, l'Administration va devoir augmenter son bassin de pilotes côtiers au fil des années visées par le plan d'entreprise. Le fait de devoir trouver des candidats adéquats et de soutenir les coûts associés au nombre accru de pilotes représente des défis importants qu'il va nous falloir relever. Ce n'est malheureusement pas possible d'attendre que ces projets énergétiques entrent en production, car ils vont avoir besoin de nos pilotes ayant le plus d'expérience; et le manque de pilotes va entraîner des retards ou augmenter le risque d'incidents dus à la fatigue des pilotes.

L'Administration va continuer à porter son attention sur le développement d'un cadre national qui fournit une plateforme pour aborder les enjeux qui sont communs au pilotage au Canada. Elle compte, à ce propos, aider à soutenir la création d'un comité consultatif national formé des quatre administrations de pilotage, du gouvernement et des intervenants.

L'Administration se propose de lancer une mise à jour de son modèle perfectionné de planification du trafic, des résultats financiers et des effectifs en 2020. Ce modèle est largement accepté dans l'industrie en tant qu'outil fiable pour projeter les tarifs futurs et les besoins en main-d'œuvre, et plateforme pour évaluer les effets de multiples scénarios sur les activités de l'Administration. Cette mise à jour permettra à l'Administration d'évaluer le potentiel d'une application nationale du modèle. L'industrie réclame la possibilité de créer un système uniforme

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

de reddition de comptes et de mesure pour les quatre Administrations. L'ajout d'un employé à temps plein de l'Administration pour travailler sur cette application a été inclus dans les hypothèses financières.

Les objectifs stratégiques de l'Administration consistent notamment à instaurer une culture de l'amélioration permanente. C'est pourquoi l'Administration a l'intention de continuer à identifier et à apporter des améliorations à son modèle de prestation de services au jour à jour et à ses capacités de fonctionnement. Cela inclut notamment des comparaisons de coûts avec d'autres administrations de pilotage afin de déterminer ce qui peut être amélioré, le maintien de la conformité ISO, la mise en œuvre de nouveaux indicateurs de performance clés pour mesurer la performance et évaluer l'instauration de services d'embarquement hélicoptère pour de futurs projets énergétiques.

Au cours des années visées par le plan d'entreprise, l'Administration aura d'importants défis à relever et décisions à prendre, les principaux étant :

- l'adoption d'une nouvelle technologie pour accroître la sécurité et fournir les renseignements que les intervenants veulent et dont ils ont besoin, tout en réduisant les coûts;
- l'achat d'un bateau-pilote pour remplacer les actifs vieillissants, et comment faciliter l'embarquement par hélicoptère sur la côte Sud;
- la planification de la relève en raison des départs à la retraite imminents de membres clés de l'équipe de direction;
- la mise en œuvre des changements apportés à la suite de l'examen de la *Loi sur le pilotage*.

Les principaux projets d'immobilisations menés pendant la durée du plan d'entreprise incluent :

- La construction d'un bateau-pilote pour les stations de Victoria et au cap Beale;
- La mise à niveau du système traditionnel de répartition et de comptabilité;
- Les unités de pilotage portables (UPP) pour les nouveaux pilotes;
- La mise à niveau des simulateurs (pour la formation des pilotes, la validation de principe et les évaluations des risques).

Les nouvelles activités menées pendant les années couvertes par le plan d'entreprise incluent l'application des changements par suite de la modernisation de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration va devoir s'ajuster aux nouveaux changements législatifs. Ces changements sont une occasion de collaborer plus étroitement avec Transports Canada pour gagner en flexibilité afin d'améliorer notre modèle de prestation de services.

L'arrivée de nouveaux projets énergétiques sur la côte Ouest va augmenter le besoin d'assurer le transfert hélicoptère des pilotes tel que recommandé dans le processus (d'analyse des risques) Tempol. Le nouveau bateau-pilote, un nouveau programme d'hélicoptères et les nouveaux programmes de répartition et de comptabilité vont nécessiter un financement interne et externe. C'est pourquoi cette proposition comporte une demande d'emprunt adressée au ministre des Finances.

L'Administration devrait afficher une perte globale de 901 000 dollars en 2020 et une perte globale combinée de 539 000 dollars pour les années couvertes par le plan d'entreprise. Au cours de l'exercice 2020, nous allons instaurer des tarifs modérés de 2,25 % qui vont maintenir la position financière de l'Administration, de sorte qu'il y aura des flux de trésorerie positifs liés à

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

l'exploitation, compensés par les dépenses d'immobilisations, ce qui donnera une position de trésorerie d'exploitation moyenne à long terme stable de 3 000 000 dollars.

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 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
2020-2024

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
1. Sommaire	
2. Mandat, mission et vision de l'entreprise.....	1
Contexte	1
Mandat	1
Objet et principes	1
Principaux pouvoirs	2
Objectifs généraux	3
Énoncé de mission	3
Énoncé de vision	3
Description des activités	4
Aperçu des ressources humaines	4
3. Cadre d'exploitation.....	7
Facteurs environnementaux externes	7
Facteurs environnementaux internes	8
Tendances du trafic	10
Technologie	11
Auditeurs	12
Signalement des incidents	12
4. Priorités stratégiques	14
Mesure des objectifs stratégiques – Exercices 2020 à 2024	17
Évaluations des risques	26
Harmonisation avec les priorités du gouvernement	27
5. Aperçu financier	28
Dépenses en immobilisations	29
Dette	30
Flux de trésorerie prévus	31
6. Annexes.....	33
Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat	34
Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise	34

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Annexe 3 - Engagement du premier dirigeant à fournir des résultats.....	39
Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances	43
Annexe 5 - Annexes financières.....	44
Annexe 6 - Plan d'emprunt.....	54
Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques.....	59
Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques.....	67
Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement.....	70
Annexe 10 - Acronymes.....	72

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

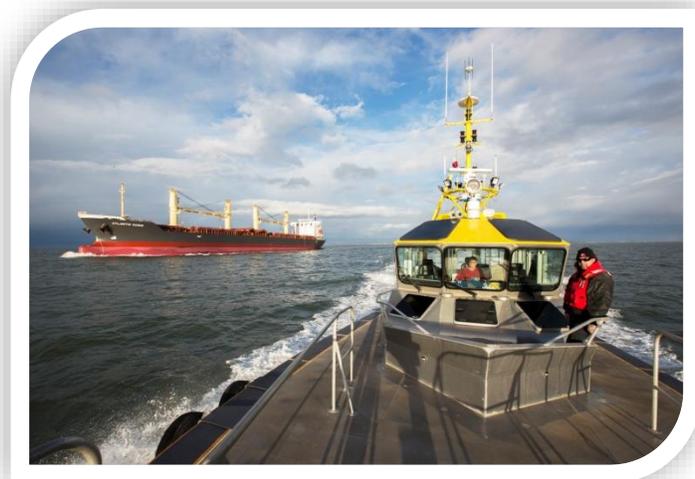
PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

2. Mandat, mission et vision de l'entreprise

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'APP 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 consiste à établir, exploiter, entretenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace, le tout en se conformant à l'objet et aux principes ci-dessous.

Objet et principes

La prestation des services de pilotage doit se faire conformément aux principes suivants:

- a) la prestation des services de pilotage favorise la sécurité de la navigation, y compris la sécurité du public et du personnel maritime, et y contribue; elle vise également la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement;
- b) la prestation des services de pilotage est efficace et efficiente;
- c) les outils de gestion du risque sont utilisés efficacement et l'évolution des technologies est prise en compte;
- d) le taux des redevances de pilotage d'une Administration est établi de manière à lui permettre d'être financièrement autonome.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Principaux pouvoirs

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a établi, conformément à la *Loi sur le pilotage*, des règlements approuvés par le gouverneur en conseil qui portent sur :

1. l'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. la définition des navires et des catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
3. la définition des catégories de brevets et de certificats de pilotage;
4. l'établissement des droits à verser à l'Administration en contrepartie des services de pilotage.



De plus, la *Loi sur le pilotage* habilite l'Administration à :

1. employer, au besoin, du personnel, y compris des pilotes brevetés;
2. conclure un contrat avec une personne morale chargée d'offrir des services de pilotes brevetés;
3. établir des règlements concernant la gestion de ses affaires internes;
4. acheter, louer ou acquérir d'une autre façon des terrains, immeubles, bateaux-pilotes et tout autre matériel et élément d'actif qui pourraient s'avérer nécessaires, et à se départir de tout élément d'actif acquis.

Certains des principaux pouvoirs énumérés ci-dessus vont changer au cours des prochaines années par suite des modifications apportées à la *Loi sur le pilotage*. Les principaux pouvoirs indiqués plus haut sont valides en date du présent plan d'entreprise.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Objectifs généraux

Afin de mener à bien son mandat, l'Administration vise les objectifs généraux suivants :

1. Fournir des services de pilotage maritime et connexes qui soient sûrs, fiables et efficaces dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique et sur le fleuve Fraser, en adoptant une culture axée sur l'amélioration continue;
2. Fournir les services dans un contexte commercial, en maintenant une autonomie financière grâce à des mesures de gestion des coûts et de tarifs équitables et raisonnables;
3. Instaurer des pratiques viables au sein de l'Administration en mettant l'accent sur l'assurance de la qualité, et contribuer à la mise en œuvre des politiques environnementales, sociales et économiques du gouvernement fédéral dans le secteur maritime sur la côte pacifique du Canada;
4. Jouer un rôle de leadership dans le secteur maritime que nous desservons, en exerçant une influence nationale et en mobilisant la collectivité afin de faciliter la prise de décisions qui améliorent la sécurité de la navigation et l'efficacité des activités maritimes;
5. Veiller à ce que les outils de gestion des risques soient utilisés dans toutes les décisions reliées à la sécurité, tant pour l'organisation que ses opérations, et que les technologies en évolution soient prises en considération;
6. À l'aide de premiers signaux d'avertissement, s'assurer que l'Administration est préparée, sur les plans 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.

Énoncé de mission

L'Administration de pilotage du Pacifique 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.

Le rapport annuel de l'Administration sur l'exercice financier 2018 peut être consulté ici :

<https://www.ppa.gc.ca/sites/default/files/2019-05/PPA%202018%20Annual%20Report%20FINAL%20FR.pdf>

Énoncé de vision

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Description des activités

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. À cet égard, elle a établi cinq zones de pilotage obligatoire.

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.

De plus, un bateau-pilote est exploité dans le cadre d'un contrat à l'île Pine (extrémité nord de l'île de Vancouver). Les services de l'Administration portuaire de Nanaimo ont également été retenus dans le cadre d'un contrat pour offrir un service de bateau-pilote effectuant les changements de pilote au large de l'île Snake dans la région de Nanaimo.

Sur la côte Ouest de l'île de Vancouver, l'Administration compte une station d'embarquement désignée au cap Beale pour offrir des services dans la région de Port Alberni. L'Administration peut offrir des services à cette station par hélicoptère ou par bateau-pilote.

Aperçu des ressources humaines

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

Fonction	Équivalents temps plein
Dirigeants	4
Gestionnaires	6
Pilotes salariés	8
Administration et comptabilité	6
Répartition	17
Bateaux-pilotes	39
Total	80

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

L'Administration a des conventions collectives avec trois groupes d'employés :

- la Guilde de la marine marchande du Canada, qui représente tous les pilotes salariés; la convention arrive à échéance le 31 janvier 2020;
- 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 2022.

L'Administration a un contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. pour le pilotage en eaux côtières. En 2018, un effectif d'environ 115 pilotes contractuels (89 à temps plein, 17 saisonniers et neuf à temps partiel) a fourni des services de pilotage côtier à l'Administration. Nous nous attendons à ce que ce nombre passe à environ 121 pilotes d'ici la fin de 2019.

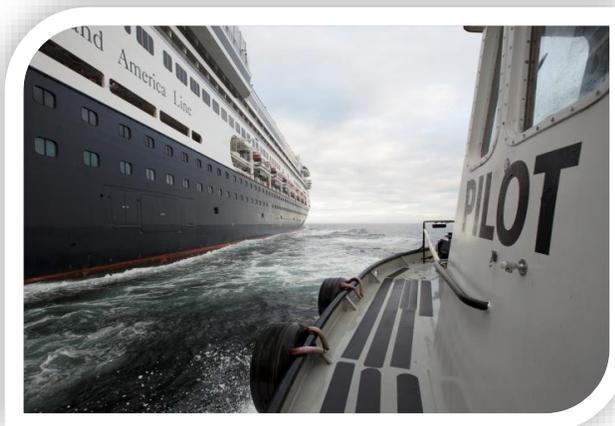
Bateaux-pilotes

La flotte de l'Administration comprend six bateaux-pilotes spécialement conçus.

L'Administration a instauré un calendrier d'entretien amélioré permettant de satisfaire à toutes les exigences d'entretien et de sécurité en temps opportun et de manière ordonnée et rentable.

Chaque bateau-pilote est soumis tous les quatre ans à une inspection de Transports Canada. Les bateaux-pilotes les plus récents

servent à effectuer la majorité des embarquements et les bateaux les plus vieux servent principalement d'embarcations auxiliaires.



L'Administration a préparé un programme de remplacement des bateaux-pilotes, qui assure une prestation régulière de services de bateaux-pilotes pour l'industrie que nous desservons jusqu'en 2030.

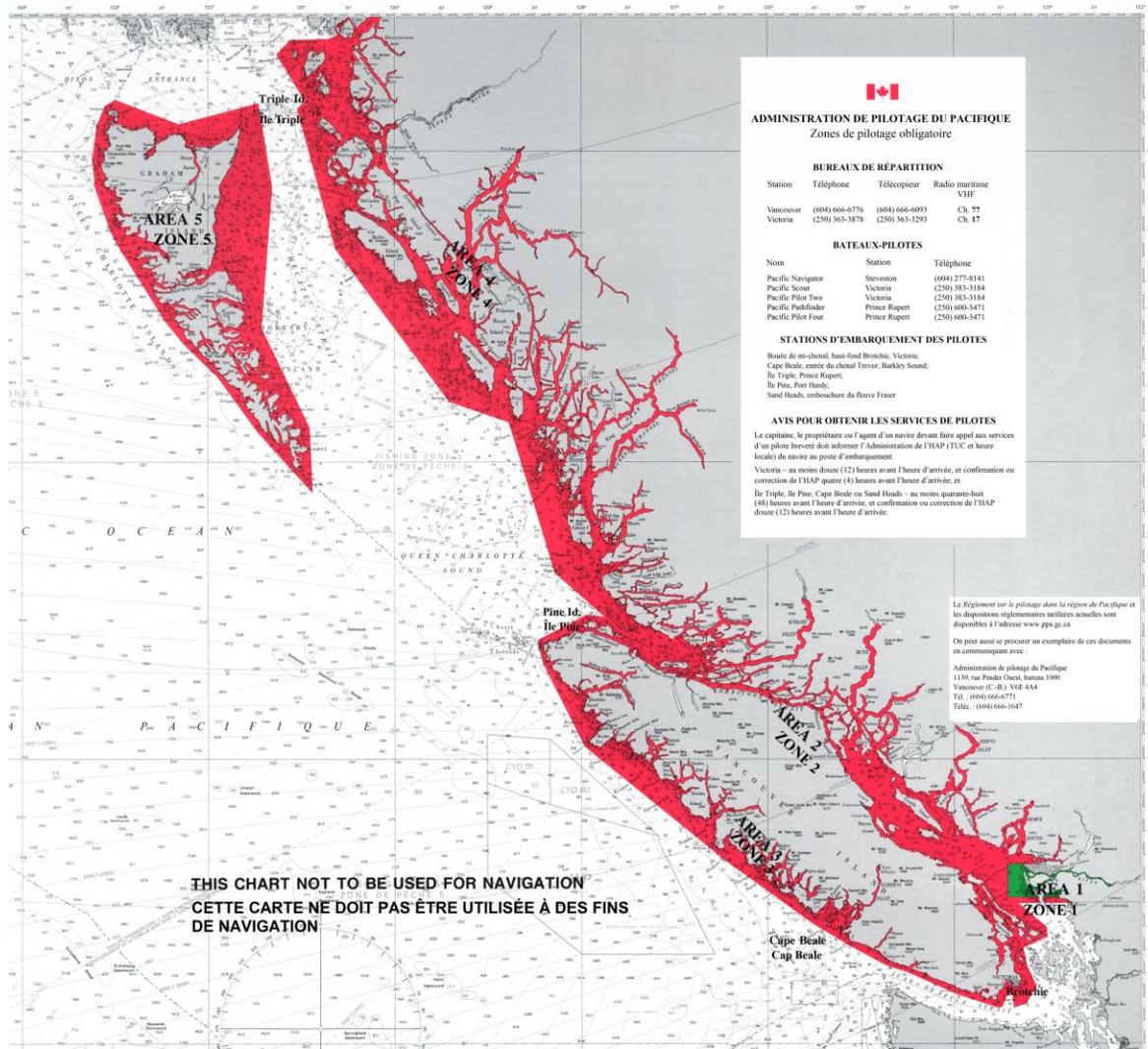
Le territoire de l'Administration englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique. Nous fournissons des services à tous les principaux ports de la côte, comparativement à d'autres organismes qui n'en offrent parfois qu'à un seul port. Comme le montre la carte ci-dessous, le port le plus au nord où nous fournissons nos

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

services est Stewart; au nord, il y a l'Alaska (États-Unis), et au sud, l'État de Washington (États-Unis).



Veuillez consulter le rapport annuel de l'Administration sur l'exercice financier 2018 pour obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme.

<https://www.ppa.gc.ca/sites/default/files/2019-05/PPA%202018%20Annual%20Report%20FINAL%20FR.pdf>

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

3. Cadre d'exploitation

À la base, l'Administration fournit des pilotes maritimes servant de navigateurs de confiance, qui utilisent leur connaissance des eaux locales et leur grande maîtrise de la manœuvre des navires pour diriger un bateau et le faire naviguer dans les ports et les voies navigables de la Colombie-Britannique en empruntant les parcours les plus sécuritaires. Ces trajectoires peuvent changer quotidiennement en fonction notamment de la présence d'autres navires, des vents et des marées.

Facteurs environnementaux externes

Afin d'atteindre les objectifs établis pour mener à bien son mandat, l'Administration doit relever les principaux enjeux environnementaux externes que voici :

- **Économie**
L'état global actuel et les perspectives futures de la santé économique locale, nationale et internationale auront un impact direct sur le transport de marchandises et le tourisme. Cet impact se répercutera directement sur le nombre d'affectations de l'Administration et déterminera au final la façon dont elle fournit ses services d'une manière sécuritaire et efficace.
- **Impacts des barrières commerciales**
L'imposition de barrières et de tarifs commerciaux nationalistes 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.
- **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.

Les principales autorités sont susceptibles de changer pendant la durée de vie du présent plan d'entreprise à mesure que les amendements de la *Loi sur le pilotage* entrent en vigueur. L'Administration va continuer à jouer un rôle intégral dans la transition vers le nouveau système de pilotage, ainsi que la prestation continue de services de pilotage sur la côte Ouest du Canada.

- **Augmentation de la taille des navires sans accroître les 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 l'agrandissement des terminaux et les infrastructures connexes n'arrivent pas d'une façon générale à suivre la croissance de la taille des navires. Cela a pour

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

résultat d'accroître les risques d'incidents. L'Administration réduit ces risques en évaluant et en ajustant continuellement les mesures d'atténuation, notamment l'utilisation d'une technologie de soutien (dont il est question plus loin).

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

La préservation et la réhabilitation des écosystèmes vulnérables afin d'augmenter le transport et le développement maritimes sont du ressort du gouvernement fédéral. Par conséquent, il s'agit d'une priorité essentielle du mandat de l'Administration. Les effets des changements de frontières associés aux parcs et aires marines protégées pourraient toutefois influencer les habitudes du trafic et les zones couvertes par nos activités.

Facteurs environnementaux internes

Afin d'atteindre les objectifs du mandat de l'Administration, voici une brève liste des principaux enjeux internes que l'Administration doit relever, ainsi que certaines forces employées pour soutenir la réussite :

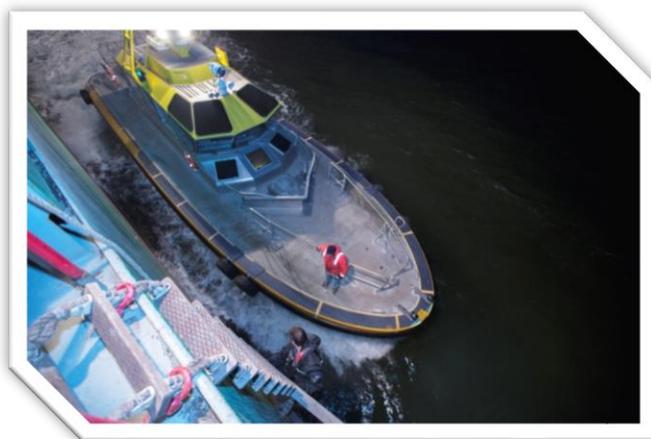
- **Main-d'œuvre - pilotes**

La côte Ouest du Canada s'attend à connaître une croissance considérable. Du fait de l'impact d'un certain nombre de nouveaux projets, l'Administration pourrait ne pas avoir assez de pilotes pour répondre à cette demande sans sacrifier à la sécurité ni augmenter les risques de fatigue. À l'heure actuelle, il faut 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. Les risques d'effectifs insuffisants et de fatigue dus à la demande croissante pourraient nécessiter à l'avenir un examen de la répartition géographique des services de pilotage. Nous croyons que notre modèle actuel est ce qu'il y a de mieux compte tenu de notre mandat, mais nous demeurons ouverts à d'autres modèles susceptibles d'apporter des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux effectifs de pilotes.

- **Nouveaux projets**

L'arrivée de nouveaux projets amène des opportunités de croissance pour le commerce dans l'ouest du Canada et, au final, pour les activités de l'Administration.

Toutefois, celle-ci se retrouve avec des responsabilités toujours plus nombreuses, car elle est appelée à aider à déterminer, avec les pilotes, la sécurité de ces propositions en ce qui a trait au pilotage.



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

En outre, il y a une multitude de groupes, dont des collectivités autochtones, en quête de perspectives sur la sécurité et la sûreté de ces vastes projets. Du fait de son mandat en matière de sécurité, l'Administration est bien équipée pour représenter objectivement la réalité opérationnelle de la sécurité du transport maritime dans l'ouest du Canada.

- **Philosophie en matière d'engagement**

L'Administration s'aligne sur la politique d'ouverture et de transparence du gouvernement. À cet égard, elle a renforcé ses relations avec les intervenants clés en collaborant aux consultations pour aider l'organisation à prendre les meilleures décisions qui soient.

- **Culture de la sécurité**

Tous les principaux enjeux stratégiques énoncés plus haut pour ce qui est d'atteindre nos objectifs sont abordés dans un contexte culturel consistant à maintenir un niveau de sécurité et de fiabilité de classe mondiale; il s'agit de quelque chose qui est envisagé d'une façon contextuelle pour chacune des décisions que nous prenons.

- **Harmonisation avec les priorités du gouvernement**

Les activités de l'Administration soutiennent les priorités du gouvernement. La diversité est un élément essentiel de notre processus d'embauche et nous sommes fiers d'avoir une égalité des sexes au sein de notre personnel de bureau, équipe de direction et conseil d'administration. En outre, nous avons augmenté le nombre de pilotes et de répartiteurs d'ascendance autochtone.

En ce qui concerne la protection environnementale, l'Administration se considère comme l'intendant des voies navigables. De plus, nous nous sommes engagés en 2019 à soutenir le programme d'amélioration de l'habitat et d'observation des cétacés. Cela a consisté notamment à fournir un important soutien éducatif aux gestionnaires ainsi qu'un appui financier.

Voir l'annexe 9 pour plus de détails sur le soutien de l'Administration aux priorités gouvernementales.

- **Systèmes bien développés**

L'Administration est une entreprise mature, avec des politiques et des procédures bien développées pour composer avec les défis habituels et nouveaux. Nous avons un organe de gouvernance robuste et engagé qui fournit une supervision efficace. L'Administration a aussi une conformité et une certification ISO et ISM.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

- **Enjeux de légitimité sociale**

L'Administration fait appel à une entreprise de pilotes pour assurer des services de pilotage dans quatre des cinq zones d'exploitation. Elle veille à ce que ses communications publiques se conforment aux exigences et aux lignes directrices du gouvernement du Canada. Toutefois, l'entreprise de pilotes est une compagnie indépendante dont les communications publiques ne sont pas assujetties à une supervision externe.

L'entreprise de pilotes s'est engagée dans une initiative de sensibilisation et de réseaux sociaux pour promouvoir ses intérêts commerciaux. L'Administration a noté un risque accru que ses communications et celles de l'entreprise de pilotes ne soient pas toujours harmonisées, car l'Administration est tenue de se conformer rigoureusement au mandat qui lui est conféré par la loi, alors que l'entreprise de pilotes n'est pas assujettie à une telle obligation. Par conséquent, les risques visant la légitimité sociale pourraient avoir augmenté.

- **Équipe d'exploitation robuste**

L'Administration est composée d'une équipe de direction hautement efficace qui possède une très bonne compréhension du fonctionnement des activités. L'équipe est hautement impliquée et engagée dans la réussite des activités pour le compte du gouvernement du Canada.

- **Conventions collectives à long terme**

L'Administration a négocié des conventions collectives à long terme (généralement de quatre à cinq ans) afin d'assurer des effectifs stables et engagés pour la prestation des services de pilotage à l'industrie.

Tendances du trafic

Comme on peut le voir ci-dessous, le trafic de l'Administration devrait augmenter de 12 % entre 2022 et 2023.



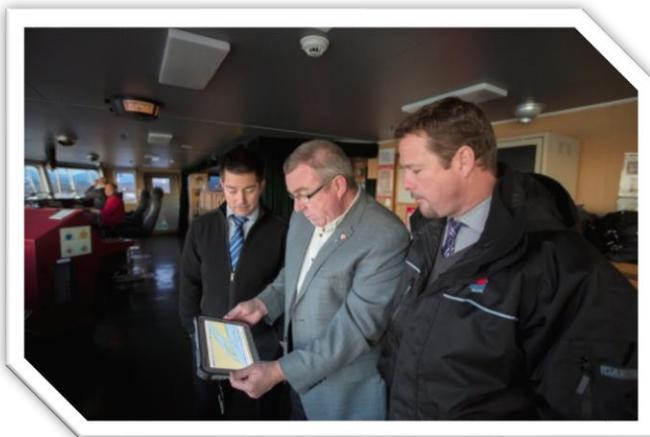
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Technologie

L'Administration s'est engagée à investir dans la technologie pour assurer la sécurité et l'efficacité de ses opérations. Nous nous retrouvons dans un environnement opérationnel se caractérisant par une augmentation constante de la taille des navires et constatons en parallèle un faible taux d'investissement connexe dans les infrastructures. Ainsi, les infrastructures qui servaient à accueillir et à décharger les navires et leur cargaison ne suivent pas le rythme de croissance des bateaux, ce qui a pour effet d'augmenter les risques d'incidents. Pour remédier à cela, l'Administration utilise la technologie comme moyen de soutien pour s'attaquer directement à ces risques et les réduire.



L'Administration a collaboré avec les ports et les terminaux afin de leur recommander d'investir dans des systèmes d'aide à l'accostage de façon à pouvoir accueillir de façon sécuritaire les navires de plus en plus gros qu'on voit sur la côte Ouest. Ces systèmes fournissent aux pilotes une lecture exacte de la vitesse d'accostage et de l'angle d'approche des navires. Étant donné que les navires qui s'amarront à des quais conçus pour des bateaux plus petits sont toujours plus gros, cette technologie est de plus en plus pertinente. Cela réduira au final les risques de dommages aux infrastructures des terminaux ou aux navires.

L'Administration continue d'investir dans des unités de pilotage portables (UPP), qui sont des appareils de navigation hautement précis destinés à aider les pilotes à prendre des décisions exactes 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.

L'Administration a investi dans un simulateur maison perfectionné, en partenariat avec B.C. Coast Pilots, qui sert pour :

1. la formation des pilotes;
2. la validation de principe des nouveaux projets;
3. les évaluations des risques pour la navigation.

Les paquebots de croisière ont, eux aussi, énormément grossi ces dernières années. Aussi a-t-il fallu faire une analyse des risques afin de pouvoir naviguer en sécurité dans les passages intérieurs entre Vancouver et l'Alaska. Afin d'assurer la fidélité des simulations comme telles, l'Administration a investi dans trois modèles de courants de

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

marée tridimensionnels qui peuvent être utilisés dans les simulateurs. Ces données extrêmement précises aident l'Administration à s'aligner sur son mandat en matière de sécurité.

L'Administration a développé des groupes propulseurs uniformisés pour remorqueurs nécessaires pour les opérations d'accostage et de désaccostage. L'augmentation de taille des navires a obligé à élaborer des normes de groupes propulseurs en faisant appel à Marin Software. L'adoption de cette norme est un processus en cours de développement qui vise à régler les préoccupations des clients liées au paiement des remorqueurs.

L'Administration a l'intention d'analyser les meilleures pratiques qui existent dans le monde en termes d'aides simulées à la navigation au cours des prochaines années visées par le plan d'entreprise. Les résultats de cette analyse guideront les futures décisions sur le pilotage et les effectifs.

Auditeurs

1. Vérificateur général du Canada

Le vérificateur général du Canada (VG) est l'auditeur externe de l'Administration. À ce titre, il effectue un audit annuel et un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans. Le rapport annuel d'audit du VG fait partie intégrante du rapport annuel que l'Administration présente au ministre des Transports et dépose auprès du Parlement.

La direction de l'Administration a mis au point des systèmes financiers et des méthodes de contrôle des opérations qui facilitent la surveillance de ses activités. Ces systèmes et ces méthodes de surveillance sont soumis à un examen permanent de manière à pouvoir les améliorer et les adapter à l'évolution de la situation.

2. Audit interne

Deloitte & Touche LLP est l'actuel auditeur interne de l'Administration. Jusqu'à maintenant, le cabinet a effectué de nombreux audits portant sur les contrôles comptables, la gestion et l'identification des risques, la recherche de fournisseurs de systèmes informatiques, les charges de voyage et de transport des pilotes, la phase 1 du nouveau système de paie informatique, le système de classement électronique, le processus de dispenses pour les yachts, un système de facturation et la sécurité des technologies de l'information. L'Administration va évaluer périodiquement les services de son cabinet de vérification interne afin de déterminer ce qui convient le mieux pour nos exigences futures en matière d'audits.

Signalement des incidents

L'Administration catégorise les incidents et les accidents ainsi que les signalements connexes en trois types d'enquêtes. Un incident ou un accident ne sera classifié qu'une

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

fois qu'il y a assez de faits disponibles pour évaluer les améliorations pouvant être apportées à la sécurité et il peut nécessiter une évaluation ou des entrevues sur place.

Enquête ou incident de catégorie A

Enquête qui présente une forte probabilité d'améliorer la sécurité de la navigation, c'est-à-dire qui offre un fort potentiel de réduire les risques pour les personnes, les navires ou l'environnement.

Enquête ou incident de catégorie B

Enquête qui présente une probabilité moyenne d'améliorer la sécurité de la navigation, c'est-à-dire qui offre un potentiel modéré de réduire les risques pour les personnes, les navires ou l'environnement.

Enquête ou incident de catégorie C

Enquête qui présente une faible probabilité d'améliorer la sécurité de la navigation, c'est-à-dire qui offre un potentiel limité de réduire les risques pour les personnes, les navires ou l'environnement.

Le tableau suivant montre le nombre réel d'incidents que l'Administration a enregistrés au cours des neuf dernières années.

Année	Affectations sans incident	Nombre total d'incidents	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C
2009	99,950 %	6	0	2	4
2010	99,984 %	2	0	0	2
2011	99,962 %	5	0	0	5
2012	99,946 %	7	0	3	4
2013	99,963 %	5	0	0	5
2014	99,962 %	5	0	2	3
2015	99,992 %	1	0	0	1
2016	99,958 %	5	0	0	5
2017	99,970 %	4	0	0	4
2018	99,960 %	5	0	0	5

Comme on peut le voir ci-dessus, il y a eu en 2018 cinq incidents dont aucun n'a entraîné des blessures, pertes de vie ni dommages importants à la propriété.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

4. Priorités stratégiques

En 2019, l'Administration s'est fixé une série de priorités stratégiques à accomplir en cinq ans. Ces priorités visaient à lui permettre d'atteindre les objectifs de son mandat.

Objectif n° 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.

Priorités stratégiques

- i. Sécurité – Remplir ou dépasser les engagements de l'Administration à l'égard de la sécurité grâce à une combinaison de formation et à l'application d'initiatives d'amélioration continue.
- ii. Fiabilité – Réduire les retards occasionnés par l'Administration et/ou ses pilotes en adoptant l'utilisation d'une technologie pertinente.
- iii. Efficacité – Faire en sorte que les services de pilotage soient gérés et fournis de la façon la plus pratique, efficace et rentable possible.

Objectif n° 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.

Priorités stratégiques

- i. Autonomie – Faire en sorte que l'Administration demeure financièrement autonome sur une base permanente.
- ii. Gestion des coûts – S'assurer que l'Administration maintient une structure de coûts qui n'augmentent pas proportionnellement aux recettes.
- iii. Droits justes et raisonnables – Concevoir, améliorer et perfectionner des outils de prévision et de modélisation pour s'assurer que les droits sont directement basés sur des hypothèses concernant l'avenir des activités de l'Administration.

Objectif n° 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.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Priorités stratégiques

- i. Viabilité organisationnelle – Créer, mettre en place et maintenir des pratiques qui sont harmonisées avec les initiatives du gouvernement fédéral et qui les soutiennent.
- ii. Assurance de la qualité – Exploiter l'entreprise dans une perspective à long terme, en ayant en place les politiques, plans et pratiques appropriés pour fournir les bonnes compétences au bon moment.
- iii. Viabilité environnementale – S'assurer que l'Administration respecte ou dépasse les exigences réglementaires en matière environnementale et qu'elle suit les pratiques exemplaires pour réduire son empreinte carbone.

Objectif n° 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.

Priorités stratégiques

- i. Développer une influence nationale – Influencer les discussions nationales et régionales sur les problèmes de sécurité et d'exploitation maritimes auxquels est confrontée la côte Ouest du Canada afin d'améliorer les résultats pour le pilotage, la collectivité et l'industrie.
- ii. Faciliter la prise de décisions – Participer activement à toutes les initiatives maritimes pertinentes et mener le processus décisionnel concernant le pilotage sur la côte Ouest du Canada.
- iii. Mobiliser les parties prenantes et la collectivité – Étendre la stratégie de mobilisation des parties prenantes et le programme de sensibilisation communautaire de l'Administration afin d'assurer une compréhension nationale et régionale du rôle que joue l'Administration pour assurer un pilotage sécuritaire.

Objectif n° 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.

Priorités stratégiques

- i. Gérer les risques organisationnels – Continuer à gérer un cadre de risques afin de s'assurer que des contrôles et processus adéquats sont en place pour réduire les risques organisationnels.
- ii. Gérer les risques opérationnels – S'assurer que des outils de gestion des risques efficaces sont en place pour éliminer ou atténuer adéquatement tous les risques opérationnels identifiés.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Objectif n° 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.

Priorités stratégiques

- i. Avertissement précoce – S'engager auprès des parties appropriées pour anticiper et surveiller les signes avertisseurs précoces pertinents des facteurs qui ont un impact positif ou négatif sur la position financière et opérationnelle de l'APP.
- ii. Positionnement positif – Positionner l'Administration de façon à avoir un « pied dans la réalité actuelle » - axé sur les affaires courantes – et un « pied dans la réalité de demain » - afin que l'Administration soit capable de fournir des solutions sécuritaires, fiables et abordables à l'avenir.

La mesure des objectifs stratégiques pour 2019-2020 ci-dessous fournit une liste d'activités et de résultats attendus associés à chaque priorité stratégique.

Réalisations récentes et pertinentes

En 2018, l'Administration a mesuré ses résultats d'après une série de buts et d'objectifs stratégiques qui avaient été établis pour les exercices 2015 à 2019. Les résultats récents et pertinents de l'Administration par rapport au plan stratégique précédent sont présentés ci-dessous. Compte tenu de leur nature à long terme, il y a des objectifs stratégiques qui ont été mesurés sur plusieurs années.

Sécurité

- L'exercice 2018 a été une autre année extrêmement sécuritaire sur la côte Ouest, avec aucun incident sur le fleuve Fraser (taux de réussite de 100 %) et seulement cinq incidents mineurs sur 12 234 affectations sur la côte (taux de réussite de 99,95 %). Le taux de réussite sur tout le littoral a donc été de 99,96 %.
- En 2018, il y a eu trois retards causés par des pilotes qui étaient pris dans la circulation, ce qui a représenté en tout quatre heures de retard pour se rendre aux navires et un taux de réussite de 99,97 %.

Efficacité

- Il y a eu 13 plaintes de nature opérationnelle reçues en 2018, soit un taux de 0,1 %.
- Les rappels ont représenté 2,03 % de toutes les affectations et n'ont pas dépassé le seuil de 2,5 %.
- L'utilisation estimative des pilotes a été de 99,6 %.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Autosuffisance

- L'utilisation continue par l'Administration du modèle de prévisions et des réunions mensuelles avec les quatre associations de l'industrie ont donné des tarifs qui étaient soutenus par l'industrie.
- Les dépenses générales pour 2018 ont représenté 7,1 % des dépenses totales, ce qui est nettement inférieur à la mesure de la performance de 8,5 %.

Amélioration continue

- Maintien de la certification ISO pour le groupe de pilotes du fleuve Fraser et le bureau de la répartition.
- Maintien de la certification ISM pour les bateaux-pilotes que l'APP possède et exploite.

Mesure des objectifs stratégiques – Exercices 2020 à 2024

Pendant l'exercice 2019, l'Administration a mis à jour un ensemble d'activités, de résultats attendus et de mesures du rendement tels que décrits dans la Section 4 ci-dessus.

Objectif n° 1 – Priorité principale (i) **Sécurité**

Risque

- Risque qu'un incident se produise quand un pilote est à bord et est à la barre du navire.
- Risque que les pilotes ne soient pas adéquatement formés.
- Risque qu'un incident survienne et qu'il n'y ait pas de pratiques exemplaires développées pour réduire le risque d'une occurrence future.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Tous les pilotes sont tenus de se conformer à la politique et aux procédures du programme d'assurance de la qualité	Formation de tous les apprentis et pilotes brevetés conformément au programme d'assurance de la qualité	Comparer la formation annuelle requise avec celle suivie par les pilotes – la formation requise doit être entièrement suivie
Encourager les pilotes à utiliser le simulateur pour se pratiquer d'une manière informelle, en plus de la formation officielle requise	Les pilotes utilisent le simulateur pour se familiariser avec la région ou pour pratiquer la manutention des navires	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
Protocole après incident en place avec supervision du Comité de formation et d'examen des pilotes	Le Comité de formation et d'examen des pilotes doit établir des recommandations et tirer des leçons après les enquêtes sur les incidents	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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

<p>Mettre à jour les bases de données visuelles et sur les courants de marées PSTAR en partenariat avec BCCP et avec les conseils du Comité de formation et d'examen des pilotes</p>	<p>Niveau de réalisme accru des simulations</p>	<p>Établissement des bases de données de simulateur suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prince Rupert (2020) - Passage Seymour (2020) - Passage Blackney (2020) - Passages Current et Race (2020) - Détroit de Johnstone (2020) - Port Edward (2021) - Port Alberni (2022) - Gold River (2023) <p>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</p>
<p>Mettre à niveau PSTAR pour inclure deux simulateurs de remorqueurs</p>	<p>Développer des recommandations pour la mise à niveau des simulateurs</p> <p>Obtenir l'accord de BCCP et l'approbation du Conseil</p> <p>Réduire la dépendance à des établissements externes pour atteindre les objectifs de formation de l'APP et de BCCP</p>	<p>Recommandations prêtes d'ici la fin de 2019</p> <p>Preuves de l'accord et de l'approbation documentées</p> <p>Comparaison annualisée de l'utilisation et des coûts de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts de formation à l'extérieur réduits de 15 % - Objectif d'utilisation de 25 % en 2020 et 30 % en 2021 pour atteindre 40 % en 2022

Objectif n° 1 – Priorité principale (ii) **Fiabilité**

Risques

- Risques qu'une affectation soit retardée à cause de la non-disponibilité de l'équipage de bateau-pilote ou des répartiteurs.
- Risque qu'une affectation soit retardée à cause de la non-disponibilité des bateaux-pilotes.
- Risque qu'une facture soit reçue trop tard pour qu'une agence perçoive le paiement auprès du propriétaire du navire.
- Risque qu'un pilote soit affecté à un navire qui ne peut pas naviguer à cause de restrictions liées à la sécurité – marée, courant ou tirant d'air.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> - Stations de bateaux-pilotes avec équipages prêts à partir - Répartition 24 heures sur 24, sept jours sur sept - Système de redondance du site web exploitable 100 % du temps 	<p>Fait en sorte que les pilotes puissent être envoyés à une affectation et y arriver à temps</p>	<p>Opérations de pilotage et de bateaux-pilotes à 99,9 % sans retard</p>

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Construction d'un nouveau bateau-pilote pour la station de Victoria	Livraison du bateau-pilote conçu à temps et selon le budget	Vérifier les progrès de la construction d'après la demande de propositions, les exigences contractuelles et les règlements de constructions de Transports Canada – le navire sera livré en mars 2021
Mettre à niveau le système de répartition et de comptabilité existant et introduire des cartes électroniques	Système de répartition et de comptabilité mis à jour, y compris les cartes électroniques, d'ici le quatrième trimestre 2021	2020 - Contrat attribué au soumissionnaire de tête dans la demande de propositions 2021 – Mises à niveau et cartes électroniques achevées
Automatiser les périodes de tirant d'air à First Narrows	L'établissement de la période TCZ-1 pour le tirant d'air permettra aux clients d'y avoir accès en entrant les paramètres sur le site web de l'APP Cela va améliorer la sécurité et l'efficacité du mouvement des navires à tirant d'air limité et permettre une meilleure planification	Établissement d'une période en ligne pour les navires dont le tirant d'air est limité Confirmation de l'exactitude complète des périodes calculées

Objectif n° 1 – Priorité principale (iii) Efficacité

Risques

- Risques que les pilotes ne soient pas utilisés efficacement, ce qui aurait pour effet d'augmenter les coûts de pilotage pour l'industrie.
- Risques que les coûts de transport liés au pilotage soient plus élevés que nécessaire.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Analyse des coûts-avantages de l'utilisation des hélicoptères dans le nord et le sud	Mise en œuvre des recommandations de l'analyse – donne une productivité inégalée des ressources de l'Administration	Analyse menée avec succès et recommandation au Conseil – analyse acceptée par le Conseil Mise en œuvre du programme entraînant une plus grande efficacité globale de l'utilisation des pilotes – s'il est mis en œuvre : a. 10 % d'augmentation de l'efficacité des pilotes dans la zone desservie b. coûts acceptables pour l'industrie tels que mesurés par l'absence d'objections
Examen complet du réseau de transport des pilotes sur toute la côte, incluant bateaux-pilotes, taxis et avions	Recommandations tirées de l'analyse mises en œuvre pendant la durée de ce plan – donne une productivité inégalée des ressources de l'Administration	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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Objectif n° 2 – Priorité principale (i) Autosuffisance financière

Risques

- Risques que les budgets et prévisions soient incorrects.
- Risque que l'industrie, les promoteurs et l'Administration n'aient pas prêté avec exactitude les exigences futures en termes de services de pilotage.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Organisation composée de personnel financier qualifié pour faire en sorte que les prévisions, la budgétisation, la planification, les dépenses et l'analyse produisent une organisation autonome	La compagnie va poursuivre son exploitation et maintenir son mandat d'autonomie financière	Hypothèse de la continuité de l'exploitation non remise en question par l'audit de fin d'exercice mené par le Bureau du vérificateur général du Canada
Constituer une réserve pour les imprévus	La compagnie va poursuivre son exploitation et maintenir son mandat d'autonomie financière	Constitution systématique de réserves pour des imprévus – ajout de 600 000 \$ par année au compte de réserve
Intégrer un modèle de prévisions dans la planification de scénarios pour de futurs projets d'envergure pour avoir une idée des effets financiers sur l'Administration	L'Administration devrait pouvoir prendre des décisions efficaces à propos de l'avenir des redevances de pilotage et des effectifs compte tenu des scénarios d'hypothèses en ce qui concerne la demande, y compris les projets Une méthode pour déclarer des données massives à l'industrie dans un format facile à comprendre devrait être fournie	Développement continu du modèle prévisionnel conforme aux jalons – Respect des dates de mise en œuvre fixées Le modèle continue d'être demandé et recherché par l'industrie – Rétroaction positive continue de la part de l'industrie sur le modèle

Objectif n° 2 – Priorité principale (ii) Gestion des coûts

Risques

- Risques que les coûts de pilotage de l'Administration soient plus élevés que des zones d'exploitation concurrentielles.
- Risques que certaines zones desservies par l'Administration contribuent excessivement aux frais généraux de l'entreprise, ce qui imposerait un fardeau plus grand aux usagers spécifiques.
- Risques d'un interfinancement excessif dans des zones d'exploitation éloignées.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Examiner et comparer les hausses de tarifs et le coût par affectation pour un très gros porte-conteneurs, un navire Capesize et un navire Panamax faisant escale à Halifax, Montréal, Vancouver, Seattle et Tacoma	Comparaison relative de la prestation du service et des frais de pilotage pour les zones de pilotage partout au Canada et sur la côte Ouest des États-Unis	Établissement du niveau de service et comparaison des coûts – examen annuel
Utiliser des outils de modélisation pour analyser et examiner ou comparer les marges dans chaque fonction commerciale	S'assurer que les recettes génèrent une marge suffisante pour couvrir les frais généraux de l'Administration et contribuer adéquatement aux dépenses en immobilisations engagées	Terminer l'examen et la comparaison de l'exercice 2020 avec les résultats déclarés sur les changements suggérés à la structure tarifaire, au besoin.
Embaucher un stagiaire ou affecter une ressource interne pour mener une étude sur ce qu'il coûte pour fournir le service dans les ports éloignés de la Colombie-Britannique	S'assurer que les frais pour les zones de pilotage sont établis d'une manière rentable	Déterminer les coûts pour les ports éloignés en 2021 Les résultats de l'analyse soutiennent le statu quo ou un changement est apporté et présenté à l'industrie en vue d'être évalué en 2021 Si des changements sont recommandés, les coûts seront réduits de 5 % pour chaque secteur de recommandation

Objectif n° 2 – Priorité principale (iii) Frais justes et raisonnables

Risques

- Risques que les frais de l'Administration ne soient pas justes et raisonnables.
- Risques que de nouvelles occasions de générer des revenus par suite des amendements apportés à la *Loi sur le pilotage* ne soient pas identifiés.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Collaborer avec l'Université de la Colombie-Britannique pour perfectionner le modèle de prévisions	S'assurer que les frais sont justes et raisonnables S'assurer que les décisions commerciales se basent sur un bon raisonnement et sont rentables en utilisant une analyse de scénarios	Établissement du modèle de prévisions de l'Université de la Colombie-Britannique pendant l'exercice 2019
Analyser de nouvelles sources de rentrées potentielles qui permettent de réduire l'interfinancement dans la mesure du possible et qui soient avantageuses d'un point de vue commercial	S'assurer que les frais sont justes et raisonnables – pour évaluer les opportunités de réduire l'interfinancement des activités commerciales.	Achèvement de l'analyse en 2020

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Objectif n° 3 – Priorité principale (i) **Promouvoir la viabilité organisationnelle et environnementale**

Risques

- Risque que l'Administration ne puisse pas continuer à fonctionner aussi efficacement à l'avenir du fait de l'attrition des talents au niveau supérieur.
- Risque que l'Administration ne s'aligne pas entièrement sur les priorités gouvernementales.
- Risques que l'Administration n'ait pas une main-d'œuvre diversifiée.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Continuer le processus de planification de la relève pour les postes de la haute direction	Établissement d'une main-d'œuvre durable au sein de l'Administration	Descriptions de postes terminées en 2020 Dossiers de la relève préparés d'ici 2022 La planification de la relève du premier dirigeant se poursuit et aboutira à la désignation d'un nouveau premier dirigeant d'ici la fin de la période de planification
Participation au programme de ralentissement ECHO et assistance au programme de remboursement du gouvernement	Participation de tous les pilotes à bord des navires qui participent au programme de ralentissement	Examen des données sur les affectations pour la participation des navires et des pilotes – participation de tous les pilotes
Introduction d'un programme et d'un protocole d'embauche pour améliorer la prise en compte de la diversité au sein de l'Administration	Une main-d'œuvre durable est établie au sein de l'Administration et est conforme aux politiques sociales du gouvernement	De nouveaux employés avec une prise en compte vérifiable de la diversité sont embauchés – Mise en place d'un programme d'embauche qui reconnaît la diversité d'ici 2021
Programme d'assurance de la qualité - pilotes	Évaluations par les pairs des pilotes apprentis et brevetés effectuées conformément au programme d'assurance de la qualité	Environ 25 évaluations de pilotes brevetés par année et trois évaluations par période d'apprentissage – 20 % des pilotes brevetés évalués par année; évaluation des apprentis-pilotes tous les trois mois

Objectif n° 3 – Priorité principale (ii) **Assurance de la qualité**

Risques

- Risque d'incident sur un bateau-pilote.
- Risques que l'Administration ne soit pas protégée contre une cybermenace.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Système de gestion de la qualité – Bateau-pilote et bureau	Remplir les exigences des codes ISO et ISM	Cas de non-conformité soulevés lors d'audits de routine – pas de non-conformité

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Élaboration et mise en œuvre d'une procédure pour régler les questions et préoccupations en matière de cybersécurité	2019 – Ébauche d'une procédure initiale que les consultants TI examineront	2019 Tenue d'une analyse des écarts
	2020 – Collaboration avec les consultants TI pour incorporer leurs recommandations dans notre procédure	2020 Préparation d'un document de procédures
		Exercice sur table

Objectif no 3 – Priorité principale (iii) **Sensibilité environnementale**

Risques

- Risques que l'Administration ne contribue pas activement à abaisser les effets des changements climatiques.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Réduire l'empreinte carbone de l'APP en ce qui concerne les déplacements	50 % des employés de bureau vont utiliser les transports publics ou se rendre à pied ou en vélo au travail	Ratio d'employés de bureau qui utilisent les transports publics par rapport à ceux qui ne le font pas – 75 %
Réduire l'empreinte carbone de l'APP en ce qui concerne les réunions	Marcher, prendre les transports publics ou utiliser la vidéo/téléconférence pour les réunions avec les parties prenantes	Ratio de réunions tenues par les méthodes suggérées par rapport aux autres réunions – 90 %
Installation de moteurs de niveau 3 sur tous les nouveaux bateaux-pilotes	Le nouveau bateau-pilote qui doit être prêt en 2020 aura deux moteurs de niveau 3	Conformité aux règlements de Transports Canada sur les moteurs – 100 %

Objectif n° 4 – Priorité principale (i) **Faire preuve de leadership**

Risques

- Risques que l'Administration ne fournisse pas son expertise dans les discussions nationales et régionales sur la sécurité de la navigation et l'efficacité des opérations maritimes.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
L'Administration participe activement à des initiatives du PPO sur la côte Ouest du Canada	S'assurer que l'Administration intervient pour soutenir les améliorations apportées à la sécurité de la navigation et à l'efficacité des opérations maritimes	Participation à 80 % de toutes les réunions du PPO
S'engager activement auprès des communautés des Premières Nations sur la côte Ouest du Canada en tant que spécialistes maritimes officiels des opérations de pilotage	S'assurer que l'Administration remplit l'exigence consistant à mobiliser les communautés autochtones touchées par les opérations de pilotage	Rencontrer quatre collectivités par année

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Objectif n° 4 – Priorité principale (ii) **Facilitation de la prise de décisions**

Risques

- Risque que les activités de mise en œuvre associées aux amendements à la *Loi sur le pilotage* ne soient pas faisables dans la pratique.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Collaborer étroitement avec Transports Canada à Ottawa sur les amendements apportés à la <i>Loi sur le pilotage</i>	Introduction transparente des amendements à la <i>Loi sur le pilotage</i>	80 % de participation à toutes les réunions et téléconférences de Transports Canada sur les amendements
Collaborer avec les équipes de Transports Canada chargées de la sécurité et de la sûreté sur la côte Ouest à propos de la prise en charge de l'application des règlements de l'APP	Transfert transparent des règlements à Transports Canada	Deux réunions par année

Objectif n° 4 – Priorité principale (iii) **Mobilisation des intervenants et de la collectivité**

Risques

- Risques que l'industrie ne soit pas informée de l'environnement d'exploitation existant et des changements à venir qui pourraient l'affecter.
- Risque que la collectivité ne comprenne pas le rôle et l'impact positifs du pilotage sur la sécurité du système de transport.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Réunion opérationnelle mensuelle avec les associations de l'industrie et les pilotes	Faire en sorte qu'il y ait une communication ouverte et transparente pour assurer une compréhension du rôle de l'APP	8 réunions mensuelles avec les associations
Réunions avec tous les clients de l'APP et les ports	Faire en sorte qu'il y ait une communication ouverte et transparente pour assurer une compréhension du rôle de l'APP	4 réunions avec les clients et les ports
Utiliser les réseaux sociaux comme moyen d'étendre l'engagement des parties prenantes de l'Administration. Enquêter sur l'utilisation de LinkedIn, Facebook et Instagram comme moyens possibles	La mise en place d'un programme de réseaux sociaux permettra de mieux comprendre le rôle de l'Administration de pilotage et la sécurité des navires pilotés sur la côte Ouest	2020 – Embauche d'une société-conseil dans le domaine des médias 2021 – Mise en place d'un programme de réseaux sociaux

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Objectif n° 5 – Priorité principale (i) Gestion des risques organisationnels

Risques

- Risques que les enjeux et les opportunités qui émergent ne soient pas repérés et pris en compte.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
L'Administration a mis en place un comité de gestion des risques organisationnels et de sécurité et un comité d'examen de la sécurité et des opérations, et elle tient des réunions d'associations mensuelles avec l'industrie	Cela permet à l'Administration d'identifier les enjeux et les opportunités émergents	<ul style="list-style-type: none"> • 8 réunions d'associations par année • 2 réunions du Comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité • 2 réunions du comité d'examen de la sécurité et des opérations • Tenue à jour du registre des risques conformément aux procédures du Comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité • Maintien de l'accréditation ISO/ISM

Objectif n° 5 – Priorité principale (ii) Gestion des risques opérationnels

Risques

- Risques qu'un navire passant en dehors du territoire de l'administration portuaire ne soit pas au courant des pratiques exemplaires liées à la sécurité et aux opérations qui s'appliquent aux eaux de la Colombie-Britannique.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Élaborer un manuel de procédures de sécurité et d'exploitation pour tous les ports qui ne sont pas situés dans une administration portuaire et publier l'information sur le site web de l'APP	Une fois que le manuel sera prêt, on s'attend à ce que la sécurité et l'efficacité du système pour toute la côte soient améliorées en faisant en sorte que le pilote et le capitaine aient tous les renseignements nécessaires	Établissement d'un manuel de sécurité et d'exploitation pour tous les avant-ports d'ici 2023

Objectif n° 6 – Priorité principale (i) Accent mis sur l'avenir

Risques

- Risques que des événements survenant en dehors du champ d'action immédiat de l'Administration aient un impact considérable sur ses activités.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance de l'indice Baltic Dry pour les navires • Surveillance des échanges dans le monde • Allocutions lors d'événements mondiaux et prévisions économiques dans le rapport trimestriel du premier dirigeant • Discussion de ce qui précède aux réunions d'associations mensuelles • Publications pertinentes mises à la disposition de l'équipe de gestion 	Avertissement précoce des changements économiques mondiaux	Publication des prévisions dans le rapport trimestriel du premier dirigeant

Objectif n° 6 – Priorité principale (ii) Positionnement positif

Risques

- Risques que la sécurité et l'efficacité du système de pilotage soient affectés négativement par suite des amendements à la *Loi sur le pilotage*.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement
Mettre en place une stratégie pour établir fermement la valeur de l'Administration de pilotage du Pacifique pour l'actionnaire, nos clients et les collectivités que nous desservons	Pas de réduction de la sécurité ou de l'efficacité par suite du transfert du contrôle réglementaire des administrations de pilotage à Transports Canada.	Préparation d'un document indiquant clairement les domaines où l'APP demeure responsable de la gestion et de la supervision, compte tenu des amendements apportés à la <i>Loi sur le pilotage</i>

Évaluations des risques

Un système de gestion des risques organisationnels et de sécurité (GROS) a été intégré dans la stratégie de l'Administration et des progrès considérables ont été accomplis en vue de créer une « culture de sensibilisation aux risques » à l'échelle de l'organisation. Tous les secteurs opérationnels de l'Administration ont été intégrés dans ce programme, notamment les pilotes contractuels et salariés, les bateaux-pilotes, la répartition et l'administration.

Un comité de supervision du GROS détermine si les risques sont de nature opérationnelle ou stratégique. Les risques opérationnels sont attribués aux gestionnaires appropriés afin qu'ils les examinent et prennent des mesures d'atténuation. Les risques stratégiques sont supervisés par le Conseil, et gérés et atténués d'une façon active par le comité du Conseil approprié.

L'Administration demeure déterminée à ce qu'il y ait, pour tous les risques, des mesures d'atténuation appropriées qui sont examinées régulièrement. Les responsables des

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

risques tiennent à jour la description détaillée des risques et les mesures d'atténuation, qui font partie d'un document complet sur les risques.

Les principaux risques stratégiques sont résumés ci-dessous. Les détails de chaque risque, incluant les mécanismes d'atténuation, se trouvent en annexe.

Principaux risques stratégiques

- Recrutement futur de pilotes qualifiés convenables
- Relations avec les collectivités et le grand public à la suite d'un incident
- Changement des conditions économiques et financières et des enjeux politiques se répercutant sur le volume du trafic
- Recrutement et formation des pilotes du fleuve Fraser
- Report et objection du tarif

Principaux risques émergents

- Messages négatifs sur les réseaux sociaux
- Capacité des infrastructures actuelles à soutenir la taille toujours plus grande des navires
- Aucun pouvoir pour enquêter après des incidents

Étant donné son absence de pouvoirs d'enquête après incident, l'Administration a de la difficulté à enquêter sur des incidents maritimes impliquant des pilotes. Cela rend difficile de tirer des leçons des incidents et n'a pas été directement couvert par les amendements à la *Loi sur le pilotage*.

Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Les activités de l'Administration soutiennent les priorités du gouvernement. En fournissant des services de pilotage, nous procurons une voie d'accès économique sécuritaire et sûre pour le Canada. Notre façon ouverte de nous engager est reconnue par les intervenants au niveau local comme à l'échelle nationale, et nous sommes régulièrement invités à parler des pratiques exemplaires.

Les activités de l'Administration sont essentielles pour permettre au gouvernement canadien de s'assurer que nos voies navigables sur la côte Ouest soient protégées contre un incident majeur et des dommages environnementaux subséquents. La diversité est un aspect essentiel de notre processus d'embauche, et nous sommes fiers d'avoir du personnel de bureau, une équipe de direction et un conseil d'administration où les sexes sont équitablement représentés. En outre, le pourcentage d'employés et de pilotes contractuels d'ascendance autochtone a augmenté au fil des ans par suite d'un effort visant à faire en sorte que l'emploi au sein de l'Administration soit à l'image de notre société.

Veillez vous reporter à l'annexe 8 pour obtenir plus de renseignements sur l'harmonisation avec les priorités et orientations gouvernementales.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

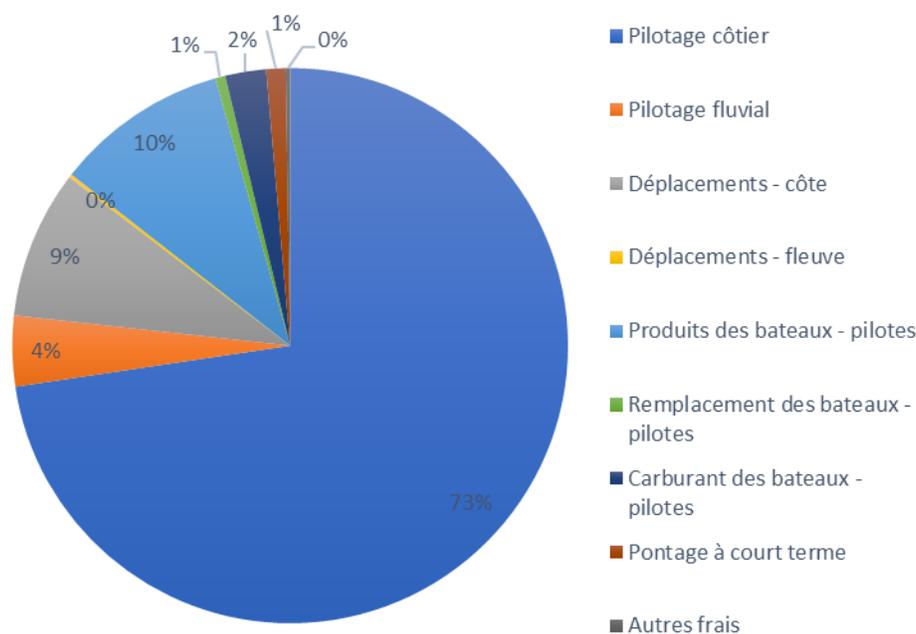
2020-2024

5. Aperçu financier

L'Administration est autosuffisante sur le plan opérationnel et financièrement autonome, excepté qu'elle doit emprunter de l'argent auprès des banques à charte pour certains projets d'immobilisations. Toutes les autres dépenses sont couvertes par les revenus générés d'une façon interne.

Les revenus que l'Administration tire des opérations sont ventilés comme suit :

Ventilation des revenus



Compte tenu de la ventilation ci-dessus, l'Administration devrait générer en 2020 des revenus de 102 millions de dollars, des dépenses totales de 103 millions de dollars et une perte globale totale de 0,9 million de dollars. Cette perte est basée sur les hypothèses ci-dessous, qui sont détaillées en annexe:

- L'Administration s'attend à compléter 13 573 affectations en 2020, soit une augmentation de 1,43 % par rapport à 2019
 - Sur ces 13 573 affectations, 1 242 seront assurées par des pilotes salariés sur le fleuve Fraser, en hausse de 3 % par rapport à 2019.
- Les dépenses en immobilisations pour 2020 devraient atteindre 8,3 millions de dollars, dont 5 800 000 dollars seraient financés par une combinaison de facilités de crédit à long terme et des prêts à terme bancaires. Le reste sera financé par les flux de trésorerie d'exploitation.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

- Quinze nouveaux apprentis vont être embauchés et huit pilotes contractuels sans limites opérationnelles doivent prendre leur retraite. Les salaires, avantages sociaux et coûts de formation des apprentis pour 2020 devraient s'établir à 2,9 millions de dollars.
- Afin de compenser les sorties de caisse de l'Administration discutées plus haut, l'Administration planifie également des majorations tarifaires, à la suite de consultations avec l'industrie et de changements réglementaires, qui prendront effet le 1^{er} avril 2020.

ÉTAT DES RÉSULTATS								
Pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2018	Prévisions 2019	Budget 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Produits totaux	92 990	97 637	94 251	101 631	104 398	106 621	118 935	119 338
Charges totales	90 890	95 289	93 305	102 533	104 863	105 892	118 931	119 243
Bénéfice (perte) global total	2 100	2 348	946	(901)	(465)	729	4	95

La forte augmentation des produits et des charges en 2023 est liée à l'hypothèse selon laquelle deux importants promoteurs énergétiques iraient de l'avant, ce qui entraînerait une hausse marquée du nombre d'affectations de pilotage et des services connexes.

Les écarts importants entre le budget et les prévisions pour 2019 découlent d'une augmentation non prévue du nombre de navires plus gros sur la côte Ouest.

Dépenses en immobilisations

Pendant l'exercice 2020, l'Administration prévoit investir 8,3 millions de dollars dans des projets d'immobilisations, dont 2,5 millions de dollars seraient financés au moyen des flux de trésorerie d'exploitation et 5,8 millions de dollars grâce à une combinaison de facilités de crédit à long terme et d'un prêt à terme bancaire.

Voici la ventilation des projets d'immobilisations :

- Dépenses pour des bateaux-pilotes de 5,9 millions de dollars consistant principalement en ce qui suit :
 - 4,7 millions de dollars pour la construction d'un nouveau bateau-pilote pour la station de Victoria. Ce bateau-pilote va remplacer un autre âgé de 50 ans qui va être retiré du service.
 - Il est à noter que les coûts liés à ce bateau-pilote étaient inclus dans le plan d'entreprise 2019-2023 qui a été approuvé.
 - 825 000 dollars liés au remplacement et à la remise à niveau des moteurs du Pacific Pathfinder et du Pacific Navigator. Les moteurs existants devraient être retirés en 2020.
 - 100 000 dollars liés au remplacement d'une génératrice pour le Pacific Navigator
- Dépenses de 2,4 millions de dollars reliées aux ordinateurs et logiciels

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2018	Prévisions 2019	Budget 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Bâtiments et quais flottants	193	558	50	50	260	0	0	0
Bateaux-pilotes	1 225	1 708	4 650	5 885	925	110	130	1 150
Ordinateurs, logiciels et communications	212	537	1 016	2 410	505	3 220	330	180
Dépenses en immobilisations totales	1 630	2 803	5 716	8 345	1 690	3 330	460	1 330

Dette

En vertu du décret C.P. : 2018-1493 daté du 2018-11-29, « sur recommandation du ministre des Transports, du ministre des Finances et du Conseil du Trésor, Son Excellence la Gouverneure générale en conseil, en vertu de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage*, (a) abroge le paragraphe (b) du décret C.P. 2006-176 daté du 30 mars 2006; et (b) fixe à 11 900 000 \$ CAN le plafond jusqu'à concurrence duquel l'Administration de pilotage du Pacifique peut contracter des emprunts, au Canada ou ailleurs, pour pouvoir acquitter ses frais ».

En termes de nouveau financement nécessaire en 2020, l'Administration a l'intention de demander l'autorisation d'effectuer de nouveaux emprunts de 5,8 millions de dollars pour financer le coût du bateau-pilote pour la station de Victoria, ainsi que les coûts anticipés qui sont associés à l'achat en 2020 d'un nouveau système de répartition et de comptabilité.

En 2019, le ministre des Finances a autorisé l'Administration à emprunter jusqu'à 5,575 millions de dollars pour financer la construction d'un nouveau bateau-pilote (vedette) pour la station de Victoria, conformément au plan d'entreprise 2019-2023. Le coût total de ce navire devrait être de 6 millions de dollars. Tel qu'approuvé, l'Administration a demandé une facilité de crédit de 5,4 millions de dollars, mais elle devrait n'en utiliser que 1,4 million de dollars en 2019. L'Administration va solliciter l'autorisation d'utiliser les 4 millions de dollars restants en 2020.

Pour 2020, l'Administration soumet le plan d'emprunt ci-dessous à l'approbation du ministre des Finances :

1. Marge de crédit d'exploitation –3,5 millions de dollars
 - Cela représente une réduction de 5 à 3,5 millions de dollars de la marge de crédit d'exploitation existante.
2. Emprunt pour immobilisations – 5,8 millions de dollars

Le tableau suivant présente les emprunts totaux de l'Administration pour les années du plan; et comme on peut le voir, l'Administration est capable de maintenir sa dette dans les limites définies ci-dessus.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

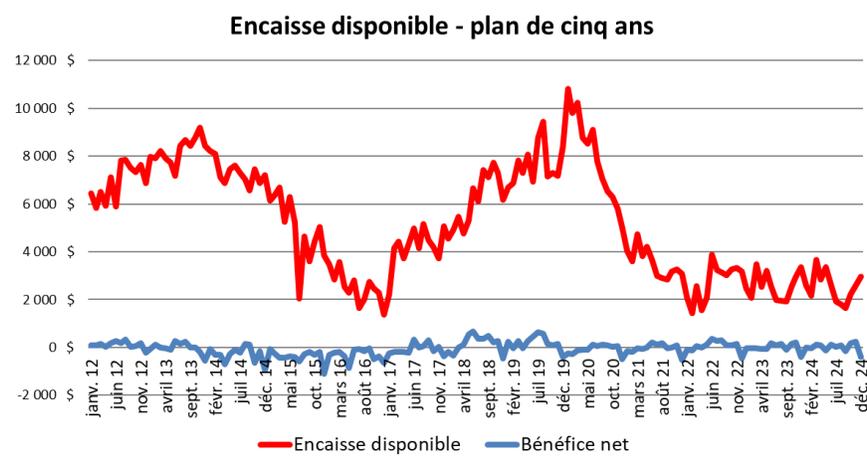
2020-2024

PLAN D'EMPRUNT								
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2018	Prévisions 2019	Budget 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Marge de crédit d'exploitation	6 750	5 000	5 000	3 500	3 500	3 200	4 000	5 000
Montant maximum des prêts pour immobilisations	1 815	2 822	5 575	8 249	7 643	8 590	7 693	6 380
Total	8 565	7 822	10 575	11 749	11 143	11 790	11 693	11 380

Il est à noter que les emprunts réels anticipés de l'Administration sont limités aux prêts pour immobilisations de 8,3 millions en 2020. La marge de crédit d'exploitation a été établie afin de protéger l'Administration contre les fluctuations de ses flux de trésorerie d'exploitation. Par conséquent, en dehors des fluctuations des flux de trésorerie, la marge de crédit d'exploitation ne devrait jamais avoir de solde impayé réel. Une description des nouveaux emprunts sur toutes les années du plan est présentée à l'annexe 5.

Flux de trésorerie prévus

Le graphique ci-dessous illustrant les flux de trésorerie résume les effets des revenus, dépenses, dépenses en immobilisations et ajustements prévus découlant du financement et des nouveaux tarifs ci-dessous :



Comme on peut le voir, l'Administration s'attend à maintenir un niveau d'encaisse à moyen terme découlant des activités d'exploitation relativement bas qui se situe entre 2 et 4 millions de dollars pendant les années du plan. C'est généralement considéré assez pour tenir compte de la nature saisonnière des activités actuelles de l'Administration, si la marge de crédit d'exploitation existe pour parer aux variations imprévues.

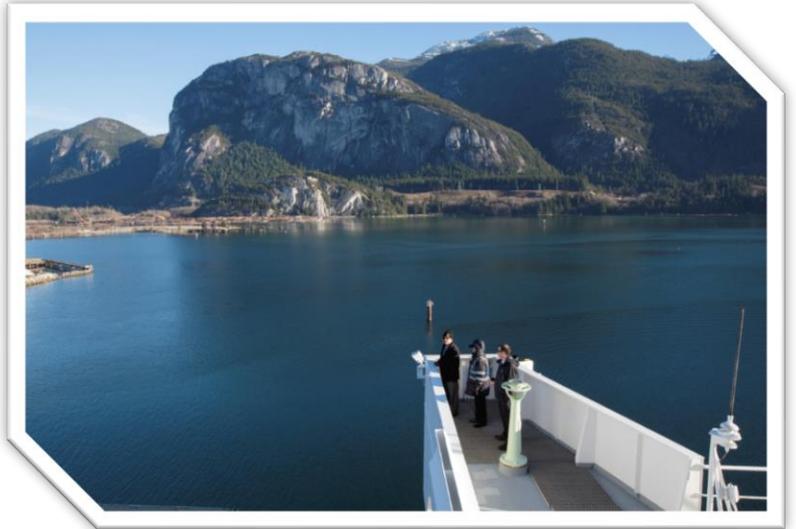
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Il faut également souligner que la chute marquée des flux de trésorerie entre 2020 et 2022 tient essentiellement à un effort planifié pour faire en sorte qu'il y ait une non-concordance entre les dépenses en immobilisation et le nouveau financement, afin que les liquidités internes servent à financer de nouveaux projets de façon à maintenir l'encaisse basse. D'un point de vue stratégique, l'Administration trouve que cette position est préférable, car elle montre à l'industrie que des liquidités non nécessaires ne sont pas conservées et renforce notre position lors des négociations.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

6. Annexes

1. Orientation ministérielle / Lettre de mandat
2. Structure de gouvernance d'entreprise
3. Engagement du premier dirigeant à fournir des résultats
4. Attestation du dirigeant principal des finances
5. Annexes financières
6. Plan d'emprunt
 - Plan d'immobilisations
 - Politique d'investissement
 - Évaluation de la TPS
 - Finances – Ajustement du tarif
7. Risques et décisions face aux risques
8. Conformité à la législation et aux politiques
9. Priorités et orientation du gouvernement
10. Acronymes



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat

L'Administration de pilotage du Pacifique est actuellement exploitée conformément aux lignes directrices exprimées dans la lettre que le Premier ministre a adressée au ministre des Transports le 12 novembre 2015. Une copie de la lettre peut être consultée à <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transports>

L'Administration n'a pas reçu d'autres lettres de mandat directement du ministre des Transports.

Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise

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

Comme c'est le cas pour d'autres sociétés d'État, l'Administration de pilotage du Pacifique agit indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. Tandis que l'actionnaire fournit l'orientation en matière de politique pour les activités courantes de la société, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique s'assure que la Société s'acquitte de son mandat en établissant son orientation stratégique et ses objectifs organisationnels, et en surveillant leur mise en œuvre. L'Administration relève du Parlement par l'entremise du ministre des Transports.

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

Le conseil d'administration compte des représentants de Vancouver et de l'île de Vancouver issus des secteurs des services maritimes, de la comptabilité, du droit et de l'éducation.

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 pour la gouvernance d'entreprise). Cela inclut les auto-évaluations du Conseil, l'établissement d'un comité de nomination des administrateurs et l'élaboration de critères de compétence pour les administrateurs.

De plus, 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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

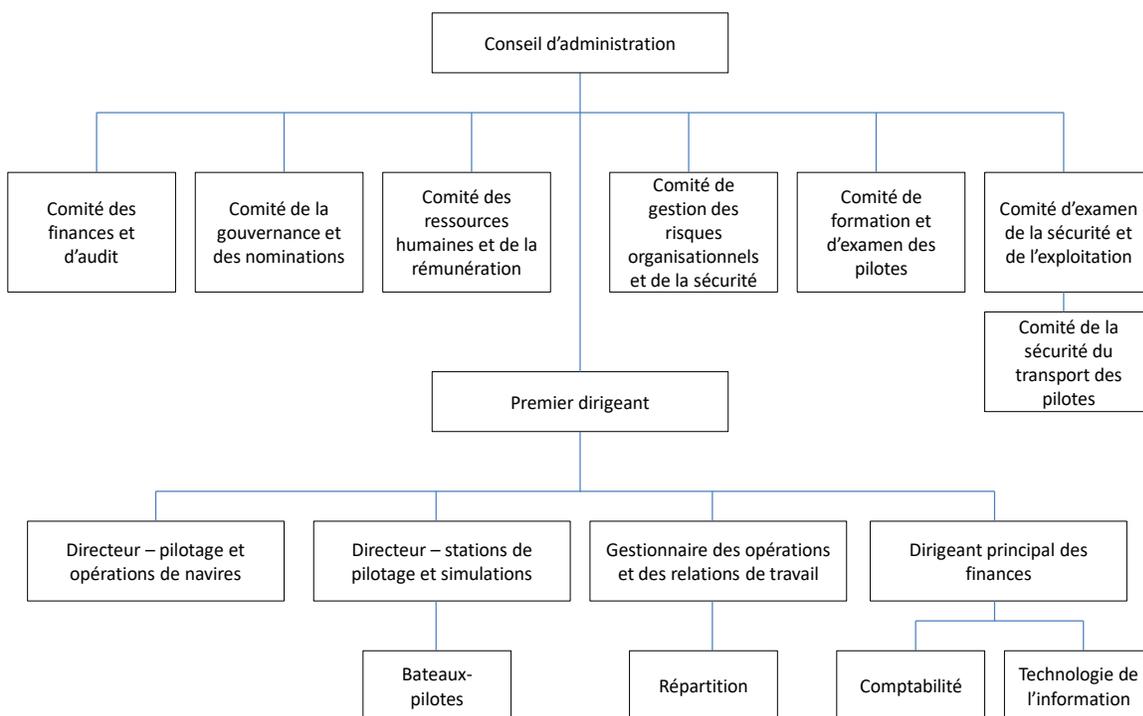
PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Conseil, ont des cadres de référence et des mandats et rendent directement des comptes au Conseil sur une base régulière.

L'Administration est gérée par un premier dirigeant qui relève du Conseil par l'entremise du président du Conseil. L'organigramme de l'Administration montre la structure hiérarchique.

Organigramme de l'Administration de pilotage du Pacifique



Comités

1. Comité des finances et d'audit - Le président et quatre membres du conseil d'administration sont nommés au comité d'audit. Ce comité se réunit dix fois par année et ses membres doivent connaître le domaine des finances. Dans le cadre de son mandat, ce comité est responsable de l'ensemble des questions financières, des audits externes et internes, et des assurances.
2. Comité de gouvernance et des nominations – Ce comité se réunit quatre fois par année ou à la demande du président du comité. Il a pour mandat de mettre un accent sur la gouvernance organisationnelle, et de recommander des candidatures de membres pour le Conseil ainsi que pour les postes de

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

président et de premier dirigeant. Il supervise également l'orientation des nouveaux membres du Conseil, le processus d'auto-évaluation du Conseil, la formation et les compétences requises, l'évaluation annuelle du président et la planification de la relève de l'équipe de gestion de l'Administration.

3. Comité des ressources humaines et de la rémunération – Ce comité se réunit au besoin ou à la demande du président du comité. Son mandat comprend la responsabilité de l'établissement des rapports sur le programme de gestion du rendement du premier dirigeant exigés par le ministre, la planification de la relève du premier dirigeant, la planification du perfectionnement des dirigeants et la rémunération des gestionnaires.
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 pilote membre du conseil d'administration et est composé de membres de la direction de l'Administration et de la BC Coast Pilots. Un examinateur externe se joint au comité durant les examens annuels 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 membres de la BC Coast Pilots et de membres de l'industrie maritime.

Comité de la sécurité du transport des pilotes – Ce comité se réunit au moins deux fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Il visite souvent les stations d'embarquement pour observer les exercices et inspecter l'équipement de sécurité. Le comité est chargé d'établir les normes de sécurité et de surveiller l'exploitation sûre des bateaux-pilotes, des bateaux-taxis, des avions et des hélicoptères qui servent au transfert des pilotes depuis la terre ferme jusqu'aux navires, et vice versa. Il veille également à ce que l'Administration se conforme aux pratiques et 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 de membres du personnel des bateaux-pilotes.

6. Comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité – Ce comité se réunit au moins deux fois par année et est présidé par un administrateur. Il représente une fonction du rôle du Conseil par rapport aux risques auxquels l'Administration est confrontée. L'Administration maintient une approche rigoureuse et coordonnée pour évaluer tous les risques qui affectent l'atteinte des objectifs stratégiques, financiers et opérationnels de l'Administration et y réagir.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Le système de gestion des risques organisationnels et de sécurité est conçu pour :

- Documenter les risques de l'Administration, à les classer par catégories et par ordre d'importance;
- S'assurer que chaque risque identifié est suivi par un gestionnaire et/ou un comité du Conseil;
- Confirmer que le registre des risques est mis à jour régulièrement selon le calendrier d'examen;
- S'assurer que tous les protocoles de sécurité sont surveillés, que les certifications sont à jour et que les cas de non-conformité sont réglés;
- S'assurer que chaque risque est signalé par son responsable sur une base annuelle;
- Aider le conseil d'administration à remplir son rôle de supervision des risques stratégiques et lui faciliter la tâche;
- Aider la direction à remplir son rôle de supervision des risques opérationnels et lui faciliter la tâche;
- Communiquer avec les autres comités du conseil d'administration pour s'assurer que des mesures d'atténuation sont instaurées pour chacun des risques identifiés au besoin.

Administrateurs

Les personnes suivantes siègent au conseil d'administration de la Société :

Nom	Endroit	Date de nomination	Durée du mandat
Lorraine Cunningham (présidente)	Vancouver	4 octobre 2019	8 mois
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	6 février 2018	2 ans

Il y a deux administrateurs dont le mandat expire en 2020. 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 en 2020, l'Administration :

- a un vice-président très actif – si le mandat de la présidente n'est pas renouvelé, le vice-président serait tout à fait capable de la remplacer comme président intérimaire;
- les administrateurs restent en attente jusqu'à ce qu'un nouvel administrateur soit nommé, exception faite de la présidente. Les administrateurs dont le mandat expire ont indiqué qu'ils étaient disposés à demeurer en poste jusqu'à ce que leur remplaçant soit nommé;

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

- a un programme d'orientation très robuste pour aider les nouveaux administrateurs à s'adapter aussi vite que possible à leurs fonctions;
- le Comité de la gouvernance et des nominations a commencé à identifier et à approcher des candidats potentiels qui sont intéressés et qui cadrent avec la matrice de compétences de l'Administration;
- la présidente du Conseil va rencontrer la personne chargée des nominations au Bureau du Conseil privé peu après l'élection fédérale pour discuter des nominations en dossier afin de s'assurer que le processus de renouvellement du mandat ou les nouvelles nominations soit bien planifié.

Dirigeants

Les personnes suivantes sont membres de la haute direction de la Société :

Nom	Poste
Kevin Obermeyer	Premier dirigeant
Stefan Woloszyn	Dirigeant principal des finances
Brian Young	Directeur du pilotage et des opérations de navires
Paulo Ekkebus	Directeur des stations de pilotage et des simulations

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Annexe 3 - Engagement du premier dirigeant à fournir des résultats

Voici un aperçu des résultats que l'Administration vise à l'avenir et de l'engagement du premier dirigeant à fournir des résultats.

Résultats attendus	Mesures du rendement
Formation de tous les apprentis et pilotes brevetés conformément au programme d'assurance de la qualité	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 la région ou pour pratiquer la manutention des navires	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	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	Établissement des bases de données de simulateur suivantes : - Prince Rupert (2020), Passage Seymour (2020), Passage Blackney (2020), Passages Current et Race (2020). Détroit de Johnstone (2020), 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
Développer des recommandations pour la mise à niveau des simulateurs Obtenir l'accord de BCCP et l'approbation du Conseil Réduire la dépendance à des établissements externes pour atteindre les objectifs de formation de l'APP et de BCCP	Recommandations prêtes d'ici la fin de 2019 Preuves de l'accord et de l'approbation documentées Comparaison annualisée de l'utilisation et des coûts de formation - Coûts de formation à l'extérieur réduits de 15 % - Objectif d'utilisation de 25 % en 2020 et 30 % en 2021 pour atteindre 40 % en 2022
Fait en sorte que les pilotes puissent être envoyés à une affectation et y arriver à temps	Opérations de pilotage et de bateaux-pilotes à 99,9 % sans retard
Livraison du bateau-pilote conçu à temps et selon le budget	Vérifier les progrès de la construction d'après la demande de propositions, les exigences contractuelles et les règlements de constructions de Transports Canada – le navire sera livré en mars 2021
Système de répartition et de comptabilité mis à jour, y compris les cartes électroniques, d'ici le quatrième trimestre 2021	2020 - Contrat attribué au soumissionnaire de tête dans la demande de propositions 2021 – Mises à niveau et cartes électroniques achevées
L'établissement de la période TCZ-1 pour le tirant d'air permettra aux clients d'y avoir accès en entrant les paramètres sur le site web de l'APP	Établissement d'une période en ligne pour les navires dont le tirant d'air est limité Confirmation de l'exactitude complète des périodes calculées

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Résultats attendus	Mesures du rendement
Mise en œuvre des recommandations de l'analyse – donne une productivité inégalée des ressources de l'Administration	Analyse menée avec succès et recommandation au Conseil – analyse acceptée par le Conseil Mise en œuvre du programme entraînant une plus grande efficacité globale de l'utilisation des pilotes – s'il est mis en œuvre : a. 10 % d'augmentation de l'efficacité des pilotes dans la zone desservie b. coûts acceptables pour l'industrie tels que mesurés par l'absence d'objections
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	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
La compagnie va poursuivre son exploitation et maintenir son mandat d'autonomie financière	Hypothèse de la continuité de l'exploitation non remise en question par l'audit de fin d'exercice mené par le Bureau du vérificateur général du Canada
La compagnie va poursuivre son exploitation et maintenir son mandat d'autonomie financière	Constitution systématique de réserves pour des imprévus – ajout de 600 000 \$ par année au compte de réserve
L'Administration devrait pouvoir prendre des décisions efficaces à propos de l'avenir des redevances de pilotage et des effectifs compte tenu des scénarios d'hypothèses en ce qui concerne la demande, y compris les projets. Une méthode pour déclarer des données massives à l'industrie dans un format facile à comprendre devrait être fournie	Développement continu du modèle prévisionnel conforme aux jalons – Respect des dates de mise en œuvre fixées Le modèle continue d'être demandé et recherché par l'industrie – Rétroaction positive continue de la part de l'industrie sur le modèle
Comparaison relative de la prestation du service et des frais de pilotage pour les zones de pilotage partout au Canada et sur la côte Ouest des États-Unis	Établissement du niveau de service et comparaison des coûts – examen annuel
S'assurer que les recettes génèrent une marge suffisante pour couvrir les frais généraux de l'Administration et contribuer adéquatement aux dépenses en immobilisations engagées	Terminer l'examen et la comparaison de l'exercice 2020 avec les résultats déclarés sur les changements suggérés à la structure tarifaire, au besoin.
S'assurer que les frais pour les zones de pilotage sont établis d'une manière rentable	Déterminer les coûts pour les ports éloignés en 2021 Les résultats de l'analyse soutiennent le statu quo ou un changement est apporté et présenté à l'industrie en vue d'être évalué en 2021 Si des changements sont recommandés, les coûts seront réduits de 5 % pour chaque secteur de recommandation
S'assurer que les frais sont justes et raisonnables S'assurer que les décisions commerciales se basent sur un bon raisonnement et sont rentables en utilisant une analyse de scénarios	Établissement du modèle de prévisions de l'Université de la Colombie-Britannique pendant l'exercice 2019

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Résultats attendus	Mesures du rendement
S'assurer que les frais sont justes et raisonnables – pour évaluer les opportunités de réduire l'interfinancement des activités commerciales.	Achèvement de l'analyse en 2020
Établissement d'une main-d'œuvre durable au sein de l'Administration grâce à une planification efficace de la relève pour les postes de haute direction	Descriptions de postes terminées en 2020 Dossiers de la relève préparés d'ici 2022 La planification de la relève du premier dirigeant se poursuit et aboutira à la désignation d'un nouveau premier dirigeant d'ici la fin de la période de planification
Participation de tous les pilotes à bord des navires qui participent au programme de ralentissement ECHO	Examen des données sur les affectations pour la participation des navires et des pilotes – participation de tous les pilotes
Une main-d'œuvre durable est établie au sein de l'Administration et est conforme aux politiques sociales du gouvernement	De nouveaux employés avec une prise en compte vérifiable de la diversité sont embauchés – Mise en place d'un programme d'embauche qui reconnaît la diversité d'ici 2021
Évaluations par les pairs des pilotes apprentis et brevetés effectuées conformément au programme d'assurance de la qualité	Environ 25 évaluations de pilotes brevetés par année et trois évaluations par période d'apprentissage – 20 % des pilotes brevetés évalués par année; évaluation des apprentis-pilotes tous les trois mois
Remplir les exigences des codes ISO et ISM	Cas de non-conformité soulevés lors d'audits de routine – pas de non-conformité
2019 – Ébauche d'une procédure initiale que les consultants TI examineront 2020 – Collaboration avec les consultants TI pour incorporer leurs recommandations dans notre procédure	2019 Tenue d'une analyse des écarts 2020 Préparation d'un document de procédures Exercice sur table
50 % des employés de bureau vont utiliser les transports publics ou se rendre à pied ou en vélo au travail	Ratio d'employés de bureau qui utilisent les transports publics par rapport à ceux qui ne le font pas – 75 %
Marcher, prendre les transports publics ou utiliser la vidéo/téléconférence pour les réunions avec les parties prenantes	Ratio de réunions tenues par les méthodes suggérées par rapport aux autres réunions – 90 %
Le nouveau bateau-pilote qui doit être prêt en 2020 aura deux moteurs de niveau 3	Conformité aux règlements de Transports Canada sur les moteurs – 100 %
S'assurer que l'Administration intervient pour soutenir les améliorations apportées à la sécurité de la navigation et à l'efficacité des opérations maritimes	Participation à 80 % de toutes les réunions du PPO
S'assurer que l'Administration remplit l'exigence consistant à mobiliser les communautés autochtones touchées par les opérations de pilotage	Rencontrer quatre collectivités par année
Introduction des amendements à la <i>Loi sur le pilotage</i>	80 % de participation à toutes les réunions et téléconférences de Transports Canada sur les amendements
Transfert transparent des règlements à Transports Canada	Deux réunions par année
Faire en sorte qu'il y ait une communication ouverte et transparente pour assurer une compréhension du rôle de l'APP	8 réunions mensuelles avec les associations

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Résultats attendus	Mesures du rendement
Faire en sorte qu'il y ait une communication ouverte et transparente pour assurer une compréhension du rôle de l'APP	4 réunions avec les clients et les ports
La mise en place d'un programme de réseaux sociaux permettra de mieux comprendre le rôle de l'Administration de pilotage et la sécurité des navires pilotés sur la côte Ouest	2020 – Embauche d'une société-conseil dans le domaine des médias 2021 – Mise en place d'un programme de réseaux sociaux
Permettre à l'Administration d'identifier les enjeux et les opportunités émergents	<ul style="list-style-type: none"> • 8 réunions d'associations par année • 2 réunions du comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité • 2 réunions du comité d'examen de la sécurité et des opérations • Tenue à jour du registre des risques conformément aux procédures du Comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité • Maintien de l'accréditation ISO/ISM
Élaborer un manuel de procédures de sécurité et d'exploitation pour tous les ports qui ne sont pas situés dans une administration portuaire et publier l'information sur le site Web de l'APP	Établissement d'un manuel de sécurité et d'exploitation pour tous les avant-ports d'ici 2023
Avertissement précoce des changements économiques mondiaux en surveillant de nombreux indices, publications et indicateurs économiques	Publication des prévisions dans le rapport trimestriel du premier dirigeant
Pas de réduction de la sécurité ou de l'efficacité par suite du transfert du contrôle réglementaire des administrations de pilotage à Transports Canada.	Préparation d'un document indiquant clairement les domaines où l'APP demeure responsable de la gestion et de la supervision, compte tenu des amendements apportés à la <i>Loi sur le pilotage</i>

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 17 octobre 2019

Date

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

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.



Stefan Woloszyn, Dirigeant principal des finances

Le 17 octobre 2019
Date

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Annexe 5 - Annexes financières

Cet aperçu opérationnel, accompagné des valeurs de comparaison avec l'année antérieure et du profil financier, reflète la comptabilité en vertu des Normes internationales d'information financière (IFRS).

Pour l'exercice 2020, les dépenses prévues dépasseront de 1 million de dollars les recettes budgétées. La projection budgétée pour 2020 montre une légère augmentation de 1,4 % du trafic. Au-delà de 2020, les volumes devraient rester stables (en 2021 et 2022) et afficher une forte augmentation de 12 % en 2023. Cette hausse en 2023 découle de la mise en production de deux importants projets industriels (LNG Canada et TMX).

Les prévisions budgétaires futures ne reflètent pas le potentiel de croissance des revenus générés par des sources de rentrées ou des dépenses nouvelles et futures découlant d'investissements en capitaux importants et non planifiés.

Facteurs de planification financière

En préparant ses prévisions et budgets, l'Administration tient compte de différents éléments financiers et non financiers. Pendant la préparation des budgets, elle a utilisé les hypothèses suivantes :

Taux d'intérêt

Étant donné les projections, l'Administration prévoit un taux d'intérêt de 1 % sur les réserves de liquidités et un taux d'emprunt de 2,75 % en 2020 et de 3 % par la suite.

Taux d'inflation

Compte tenu de sa tendance historique, le taux d'inflation budgété, lié aux biens et services, a été établi à 2 %. Toutefois, les taux d'inflation en 2019 devraient s'établir à 2,5 % à la fin de l'année (en se basant sur la moyenne de 12 mois en continu qui s'est terminée en août 2019).

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre

(en milliers de dollars)

	Données réelles 2018	Budget 2019	Prévisions 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
ACTIFS								
À court terme								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 171	4 203	8 409	5 029	3 074	3 181	3 352	2 965
Comptes débiteurs - commerce	6 071	5 964	6 530	6 867	7 001	7 148	8 060	8 088
Comptes débiteurs - autres	44	173	119	125	127	130	147	147
Comptes débiteurs - TPS	739	1 029	913	960	979	999	1 127	1 130
Avances sur les frais de déplacement	26	25	24	24	24	24	24	24
Dépenses prépayées	94	141	186	190	193	197	201	205
Déplacements prépayés et autres	351	125	125	128	130	133	135	138
Investissements	553	846	552	862	1 173	1 486	1 803	2 123
TOTAL DES ACTIFS À COURT TERME	14 049	12 506	16 858	14 185	12 701	13 298	14 849	14 820
À long terme								
Investissements à long terme	553	846	562	863	1 173	1 487	1 803	2 123
Autres créances	185	149	210	210	210	210	210	210
Actifs immobilisés								
Bâtiments et quais flottants	597	965	1 155	1 205	1 465	1 465	1 465	1 465
Bateaux-pilotes	16 440	21 448	17 866	23 751	24 676	24 786	24 916	26 066
Communications et autres	377	275	203	243	333	373	413	453
Logiciels et matériel informatique	3 086	4 369	3 797	6 167	6 582	9 762	10 052	10 192
Actifs incorporels	665	665	665	665	665	665	665	665
Améliorations locatives et locations capitalisées	261	261	1 570	1 570	1 570	1 570	1 570	1 570
	21 426	27 983	25 256	33 601	35 291	38 621	39 081	40 411
Amortissement cumulé	10 528	12 860	11 992	13 678	15 737	18 054	20 565	23 152
Total des actifs immobilisés	10 898	15 123	13 264	19 923	19 554	20 567	18 516	17 259
TOTAL DES ACTIFS À LONG TERME	11 636	16 118	14 036	20 996	20 937	22 264	20 529	19 592
TOTAL DES ACTIFS	25 685	28 624	30 894	35 181	33 638	35 562	35 379	34 412

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

	Données réelles 2018	Budget 2019	Prévisions 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
PASSIFS								
À court terme								
Créditeurs et charges à payer	6 477	6 831	6 802	7 155	7 291	7 445	8 395	8 422
Salaires et retenues du personnel	4 922	4 916	5 672	5 942	6 133	6 297	6 512	6 638
Indemnités de cessation d'emploi	1 188	751	978	978	978	978	978	978
TOTAL PASSIFS À COURT TERME	12 587	12 498	13 452	14 075	14 402	14 720	15 885	16 038
À long terme								
Locations capitalisées	—	—	989	646	302	44	18	—
Emprunts	1 815	5 117	2 822	7 730	6 670	7 806	6 478	5 282
TOTAL PASSIFS À LONG TERME	1 815	5 117	3 811	8 376	6 972	7 850	6 496	5 282
TOTAL PASSIFS	14 402	17 615	17 263	22 451	21 374	22 570	22 381	21 321
Capitaux propres								
Bénéfices non-distribués	11 283	11 009	13 631	12 730	12 265	12 994	12 998	13 093
	25 685	28 624	30 894	35 181	33 638	35 562	35 379	34 412

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

pour l'exercice clos le 31 décembre

(en milliers de dollars)

	2018	Budget 2019	Prévisions 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Produits								
Droits de pilotage	90 936	91 811	95 553	100 271	102 765	104 987	117 406	117 809
Suppléments de pilotage	1 045	1 758	1 312	673	946	946	767	767
Autres (intérêt, redevances et frais supplémentaires)	1 010	682	772	687	687	687	762	762
Total des produits	92 990	94 251	97 637	101 631	104 398	106 620	118 935	119 338
Coûts directs de pilotage								
Coûts des pilotes								
Coûts de pilotage (lorsque sous contrat)	61 955	62 343	64 062	68 004	69 565	70 158	81 370	82 296
Salaires et avantages sociaux des pilotes	2 666	2 972	2 918	2 976	3 036	3 097	3 158	3 222
Coûts totaux des pilotes	64 621	65 315	66 980	70 981	72 600	73 255	84 528	85 517
Bateau-pilote et déplacements des pilotes								
Équipage bateau-pilote (salaires/avantages sociaux)	5 509	5 354	5 928	5 801	5 917	6 035	6 425	6 553
Frais d'exploitation bateau-pilote (carb./entretien)	3 120	3 172	3 052	3 523	3 344	3 374	3 724	3 758
Frais de propriété bateau-pilote (dépréciation et financement)	708	791	793	956	1 137	1 158	1 132	1 177
Frais de bateau-pilote (lorsque sous contrat)	1 878	1 877	1 746	1 796	1 832	1 869	1 906	1 945
Frais de déplacement des pilotes	6 271	6 209	6 352	6 512	6 632	6 759	7 572	7 720
Autres frais connexes	88	9	69	291	93	95	97	99
Total bateau-pilote et déplacements	17 574	17 412	17 940	18 879	18 955	19 291	20 855	21 252
Autres charges de pilotage								
Unités pilotage portables, répartition/comptabilité	807	750	895	1 135	1 325	1 563	1 793	1 833
Formation des pilotes	1 606	3 217	2 965	3 760	3 819	3 269	3 317	2 099
Centre de répartition	1 952	1 989	2 064	2 106	2 148	2 191	2 235	2 279
Autres frais liés au pilotage	266	209	331	256	261	267	272	277
Total des autres charges de pilotage	4 632	6 165	6 255	7 257	7 553	7 289	7 617	6 489
Total des coûts directs de pilotage	86 827	88 892	91 175	97 117	99 108	99 834	113 000	113 258
Coûts indirects de pilotage								
Dépenses administratives								
Administration (salaires et avantages sociaux)	2 409	2 470	2 487	2 622	2 850	2 907	2 965	3 024
Services professionnels	163	170	258	169	172	176	179	183
Frais réglementaires (frais de service de TC)	—	—	—	759	841	842	635	635
Loyer/services publics/approv./ordinateurs	733	1 299	630	987	996	1 221	1 230	1 213
Autres amortissements	125	123	361	79	89	98	98	98
Autres dépenses administratives	365	351	378	800	807	815	823	831
Total des dépenses administratives	3 795	4 413	4 114	5 416	5 755	6 058	5 931	5 985
Total des dépenses	90 623	93 305	95 289	102 533	104 863	105 892	118 931	119 243
Autres éléments du résultat global (perte)	(267)	—	—	—	—	—	—	—
Bénéfice net (perte)	2 100	946	2 348	(901)	(465)	729	4	95
Nombre de pilotes contractuels	113	113	114	119	126	133	137	141
Nombre d'employés pilotes	8	8	8	10	10	10	10	10
Nombre d'affectations	13 364	13 364	13 373	13 573	13 573	13 573	15 073	15 073
Moyenne d'affectations par pilote	118	118	117	119	114	108	102	110
Produit par rapport au pourcentage d'affectations	6 958	7 053	7 301	7 488	7 692	7 855	7 891	7 917

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

pour l'exercice clos le 31 décembre
(en milliers de dollars)

	2018	Budget	Prévisions	Budget				
		2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FLUX DE TRÉSORERIE – ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Entrées de trésorerie – clients	91 784	93 342	96 488	100 607	103 576	105 786	117 261	118 548
Sorties de trésorerie – salariés	(12 404)	(12 785)	(13 397)	(13 505)	(13 950)	(14 229)	(14 783)	(15 078)
Sorties de trésorerie – fournisseurs et autres	(75 828)	(78 943)	(78 939)	(86 092)	(87 864)	(88 371)	(99 861)	(100 672)
Autre revenu reçu	128	673	—	—	—	—	—	—
Flux net de trésorerie (utilisé pour) généré par les activités d'exploitation	3 680	2 287	4 152	1 010	1 762	3 186	2 617	2 798
FLUX DE TRÉSORERIE – ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Achats nets de placements	(603)	(617)	(11)	(611)	(621)	(627)	(633)	(640)
Acquisition d'immobilisations et d'équipement	(1 589)	(5 716)	(2 803)	(8 345)	(1 690)	(3 330)	(460)	(1 330)
Flux net de trésorerie (utilisé pour) généré par les activités d'investissement	(2 192)	(6 333)	(2 814)	(8 956)	(2 311)	(3 957)	(1 093)	(1 970)
FLUX DE TRÉSORERIE – ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Produits (paiements) nets des activités d'emprunt	(385)	3 302	900	4 566	(1 405)	878	(1 354)	(1 215)
Flux de trésorerie net (utilisé pour) généré par les activités de financement	(385)	3 302	900	4 566	(1 405)	878	(1 354)	(1 215)
Augmentation nette (réduction) – trésorerie et équivalents								
Trésorerie et équivalents – début d'exercice	1 103	(744)	2 238	(3 380)	(1 954)	107	170	(386)
Trésorerie et équivalents – fin d'exercice	5 068	4 947	6 171	8 409	5 028	3 074	3 181	3 352
	6 171	4 203	8 409	5 029	3 074	3 181	3 352	2 965

ÉTAT CONSOLIDÉ DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

pour l'exercice clos le 31 décembre
(en milliers de dollars)

	2018	Budget	Prévisions	Budget				
		2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SOLDE, DÉBUT D'EXERCICE	9 183	10 063	11 283	13 631	12 730	12 265	12 994	12 998
Bénéfice (deficit) net	2 100	946	2 348	(901)	(465)	729	4	96
Gains actuariels (pertes)	—	—	—	—	—	—	—	—
SOLDE, FIN D'EXERCICE	11 283	11 009	13 631	12 730	12 265	12 994	12 998	13 093

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

BUDGET D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ COMMERCIALE								
pour l'exercice clos le 31 décembre								
(en milliers de dollars)								
	2018	Budget 2019	Prévisions 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Activités d'exploitation								
Pilotage côtier								
Produits de pilotage	67 114	67 980	70 553	74 873	77 017	78 750	89 270	89 627
Droits de pilotage	61 955	62 343	64 062	68 004	69 565	70 158	81 370	82 296
Formation des apprentis pilotes	1 010	2 359	2 286	2 930	2 989	2 439	2 487	1 269
Formation des pilotes expérimentés	596	858	682	830	830	830	830	830
Marge totale du pilotage côtier	3 553	2 420	3 523	3 109	3 633	5 323	4 583	5 233
Pilotage fluvial								
Produits de pilotage	3 801	3 812	4 075	3 817	3 929	4 018	4 038	4 054
Salaires et avantages sociaux des pilotes	2 666	2 972	2 918	2 976	3 036	3 097	3 158	3 222
Marge totale du pilotage fluvial	1 135	840	1 157	841	893	921	879	832
Déplacements								
Produits des déplacements côtiers	7 788	7 971	8 193	8 459	8 670	8 865	9 755	9 746
Produits des déplacements fluviaux	186	192	205	215	220	225	232	233
Frais de déplacements côtiers	6 078	6 011	6 131	6 291	6 406	6 529	7 332	7 476
Frais de déplacements fluviaux	193	198	220	221	225	230	240	244
Marge totale des déplacements	1 703	1 955	2 047	2 162	2 259	2 332	2 415	2 258
Bateaux-pilotes et hélicoptères								
Produits générés par les bateaux-pilotes	9 319	9 707	9 846	9 732	9 929	10 130	10 853	10 891
Produits générés par le carburant	2 194	2 148	2 136	2 266	2 090	2 090	2 267	2 267
Frais remplacement des bateaux-pilotes	534	537	545	908	908	908	992	992
Équipage des bateaux-pilotes (salaires et avantages sociaux)	5 509	5 354	5 928	5 801	5 917	6 035	6 425	6 553
Exploitation des bateaux-pilotes (carburant et entretien)	3 120	3 172	3 052	3 523	3 344	3 374	3 724	3 758
Coûts de propriété des bateaux-pilotes (amortissement et financement)	708	791	793	956	1 137	1 158	1 132	1 177
Frais des bateaux-pilotes (lorsque sous contrat)	1 878	1 877	1 746	1 796	1 832	1 869	1 906	1 945
Autres frais connexes	88	9	69	291	93	95	97	99
Marge totale des bateaux-pilotes et hélicoptères	744	1 189	940	540	605	597	828	618

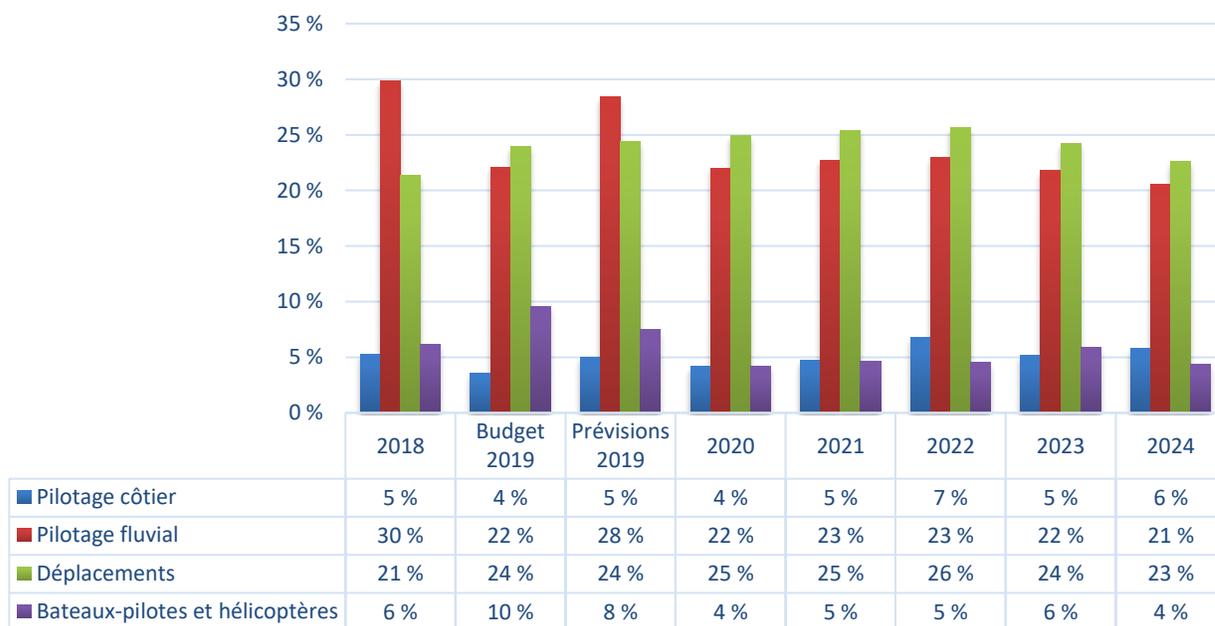
ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

BUDGET D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ COMMERCIALE								
pour l'exercice clos le 31 décembre								
(en milliers de dollars)								
	2018	Budget 2019	Prévisions 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Administration et autres								
Frais de pontage	1 045	1 221	1 312	673	946	946	767	767
Autres produits	743	682	772	687	687	687	762	762
Administration (salaires et avantages sociaux)	2 408	2 470	2 487	2 622	2 850	2 907	2 965	3 024
Centre de répartition	1 952	1 989	2 064	2 106	2 148	2 191	2 235	2 279
Frais TC				759	841	842	635	635
Services professionnels	163	170	258	169	172	176	179	183
Frais réglementaires (frais de service TC)	—	—	—	—	—	—	—	—
Loyer/services publics/fournitures	733	1 299	630	987	996	1 221	1 230	1 213
Autres amortissements	125	123	361	79	89	98	98	98
Autres dépenses administratives	613	351	641	638	651	664	677	691
Unités de pilotage portables	807	750	895	1 135	1 325	1 563	1 793	1 833
Autres frais liés au pilotage	21	209	67	418	418	418	418	418
Total administration et autres	(5 035)	(5 457)	(5 319)	(7 553)	(7 856)	(8 444)	(8 701)	(8 846)
Bénéfice net (perte)	2 100	946	2 348	(901)	(465)	729	4	95

Marges d'exploitation - Activité commerciale



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Description des activités méritant d'être soulignées et des variations

Comme on peut le voir plus haut, le budget de fonctionnement pour les années du plan comporte des marges relativement stables, avec quelques exceptions qui méritent d'être soulignées :

- Marges de pilotage côtier

Les marges de pilotage côtier de l'Administration devraient osciller entre 4 et 7 % au cours des années de planification. L'augmentation des volumes en 2023 (imputable aux deux grands projets énergétiques attendus) se traduira par une forte hausse des coûts de rappel payés aux pilotes contractuels. Ces coûts de rappels supplémentaires devraient réduire les marges d'un pic de 7 % en 2022 à 5 % en 2023.

- Pilotage fluvial

L'Administration a enregistré une augmentation des marges du pilotage fluvial à la suite d'une saine reprise du nombre d'affectations fluviales en 2019. Comme il s'agit d'une portion des coûts généralement fixes des activités, les hausses des volumes de navigation entraînent habituellement une augmentation des marges. Les marges dans ce segment d'activité devraient diminuer à 22 % en 2020 et vont osciller entre 21 et 23 % au cours des années du plan. La baisse enregistrée entre 2019 et 2020 est reliée à l'hypothèse selon laquelle deux pilotes seront embauchés en 2020 pour le fleuve Fraser.

- Marges des bateaux-pilotes et hélicoptères

Les marges de l'Administration dans ce segment d'activité devraient osciller entre 4 et 6 % au cours des années du plan. Celui-ci n'inclut pas une évaluation des hélicoptères et des marges potentielles associées à ce programme. Cette évaluation se fera en 2020 et sera incluse dans le plan d'entreprise 2021-2025.

En outre, l'Administration prévoit réinvestir 600 000 \$ de liquidités par année au cours des années du plan pour reconstituer le compte d'investissements (600 000 dollars ont été ajoutés en 2019 conformément au plan d'entreprise). Cela a été fait en consultation avec l'industrie. Le solde était de 4,5 millions de dollars, mais il a été systématiquement réduit afin d'atténuer l'incidence des tarifs.

Tous nos autres segments d'activité performant selon le budget et nous n'avons noté aucune autre variation importante.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre
(en milliers de dollars)

	Données réelles 2018	Prévisions actuelles 2019	Budget 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
FINANCEMENT								
Emprunts pré approuvés	-	1 400	-	-	-	-	-	-
Nouvelle demande d'emprunt	-	-	4 000	5 800	-	2 500	-	-
FINANCEMENT TOTAL	-	1 400	4 000	5 800	-	2 500	-	-
DÉPENSES								
Bâtiments et quais flottants	193	558	50	50	260	-	-	-
Bateaux-pilotes	1 184	1 709	4 650	5 885	925	110	130	1 150
Communications et autres	-	-	72	40	90	40	40	40
Ordinateurs et logiciels	212	536	944	2 370	415	3 180	290	140
Améliorations locatives	-	-	-	-	-	-	-	-
DÉPENSES TOTALES	1 589	2 803	5 716	8 345	1 690	3 330	460	1 330
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE FINANCEMENT PAR RAPPORT AUX DÉPENSES								
	(1 589)	(1 403)	(1 716)	(2 545)	(1 690)	(830)	(460)	(1 330)

Comme on peut le voir ci-dessus, l'Administration s'attend à utiliser une combinaison de 5,8 millions de dollars en financement et des liquidités internes de 2,5 millions de dollars pour financer des dépenses en immobilisations planifiées de 8,3 millions en 2020.

Les nouveaux emprunts et les dépenses en immobilisations prévues ainsi que les différences entre les deux sont présentés ci-dessus pour chacune des années du plan. Le manque de financement annuel devrait être compensé par des liquidités internes liées à l'exploitation.

Marge de crédit d'exploitation

L'Administration demande 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 sont destinés à être facturés aux taux du marché perçus par une banque canadienne et remboursés avant le 31 décembre.

À l'heure actuelle, l'Administration a l'autorisation du ministre des Finances d'emprunter jusqu'à 5 millions de dollars. Elle a demandé que cette autorisation soit ramenée à 3,5 millions de dollars pour le présent plan d'entreprise, un montant qui est jugé suffisant pour la présente période du plan.

L'Administration a l'intention à présent de maintenir son encaisse à moyen et long terme entre 2 et 4 millions de dollars pour les années du plan d'entreprise.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Étant donné que l'Administration prévoit avoir un bénéfice global négatif en 2020 et 2021 et un faible bénéfice net en 2022, 2023 et 2024, les facteurs inconnus sur lesquels l'Administration n'a aucun contrôle (c.-à-d. retards des tarifs, changements de volume, pannes de moteurs imprévues) pourraient faire descendre l'encaisse prévue de l'Administration en dessous du solde auquel elle s'attendait.

En outre, étant donné la nature cyclique des activités de l'Administration, l'augmentation des affectations à la fin du printemps tend à exercer une pression excessive sur l'encaisse de l'Administration. Il y a des moments pendant cette période où l'Administration doit payer plus de 8 millions de dollars par mois, montant qu'elle ne récupère que par la suite.

Étant donné que l'Administration a pour mandat d'être financièrement autonome, il est nécessaire pour elle d'avoir accès à une marge de crédit, car son encaisse est actuellement basse.

Ce plan d'entreprise constitue la demande officielle de l'Administration au ministre des Finances pour qu'il renouvelle cette marge de crédit à hauteur de 3,5 millions de dollars.

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 en partie aux volumes des importations et des exportations canadiennes, et il dépend de nombreux facteurs externes indépendants de la volonté de l'Administration, notamment :

- les volumes d'exportations de céréales, de produits forestiers, de charbon et d'autres produits de base en vrac;
- l'effet d'une mise sous séquestre et des demandes de faillite par les transporteurs ou organismes;
- le taux de change en devises étrangères;
- la concurrence des ports de la côte Ouest en matière de transport de marchandises;
- les conditions économiques générales en Asie et en Amérique du Nord.

La principale charge de l'Administration, dans une année donnée, est le paiement à la British Columbia Coast Pilots Ltd. En raison de cette structure, l'Administration peut faire face sans difficulté à une baisse temporaire du trafic maritime. La BCCP, dont les membres sont des pilotes indépendants qui vendent leurs services à l'Administration dans le cadre de la *Loi sur le pilotage*, est consciente que la rémunération versée risque de diminuer pendant les périodes de fléchissement du trafic.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Annexe 6 - Plan d'emprunt

Autorisation d'emprunter

Tel qu'indiqué dans la section 5, l'Administration soumet à l'approbation du ministre des Finances un plan d'emprunt de 3,5 millions de dollars à court terme et de 5,8 millions de dollars à long terme pour 2020.

1. Marge de crédit d'exploitation – 3,5 millions de dollars
 - Cela représente une réduction de 5 à 3,5 millions de dollars de la marge de crédit d'exploitation existante.
2. Prêt pour immobilisations – 5,8 millions de dollars

Le tableau suivant présente les emprunts pour les années du plan de l'Administration.

PLAN D'EMPRUNT								
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2018	Prévisions 2019	Budget 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Marge de crédit d'exploitation	6 750	5 000	5 000	3 500	3 500	3 200	4 000	5 000
Montant maximum des prêts pour immobilisations	1 815	2 822	5 575	8 249	7 643	8 590	7 693	6 380
<i>Emprunts en cours</i>	1 815	1 422	1 575	2 449	7 643	6 090	7 693	6 380
<i>Nouveaux emprunts</i>		1 400	4 000	5 800	-	2 500	-	-
Total	8 565	7 822	10 575	11 749	11 143	11 790	11 693	11 380

Le tableau ci-dessous montre les emprunts en cours de l'Administration conformément aux Normes internationales d'information financière pour les années du plan d'entreprise, ventilés par emprunts actuels et à long terme.

EMPRUNTS EN COURS								
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)								
	Données réelles 2018	Prévisions actuelles 2019	Budget 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Portion actuelle								
Crédit d'exploitation								
Locations capitalisées		342	349	345	266	26	18	
Emprunts payables	395	892	936	1 060	1 364	1 161	1 197	1 037
Portion totale actuelle des emprunts	395	1 234	1 285	1 405	1 629	1 187	1 215	1 037
Portion non actuelle								
Crédit d'exploitation								
Locations capitalisées		646	962	302	36	18		
Emprunts payables	1 420	1 931	4 181	6 670	5 306	6 645	5 282	4 244

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Portion totale non actuelle des emprunts	1 420	2 577	5 143	6 972	5 342	6 662	5 282	4 244
Total des emprunts	1 815	3 811	6 428	8 377	6 971	7 850	6 496	5 282

CONTINUITÉ DES EMPRUNTS

Pour l'année se terminant le 31 décembre
(en milliers de dollars)

Locations capitalisées	Données réelles 2018	Prévisions actuelles 2019	Budget 2019	Budget				
				2020	2021	2022	2023	2024
Solde d'ouverture	-	-	-	989	646	302	44	18
Hypothèse IFRS des locations existantes	-	1 308	1 660	-	-	-	-	-
Émission de valeurs mobilières venant à échéance	-	(320)	(349)	(342)	(345)	(258)	(26)	(18)
Nouvelles émissions	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts totaux capitalisés	-	989	1 311	646	302	44	18	-
Emprunts à payer								
Solde d'ouverture	2 190	1 815	1 812	2 822	7 730	6 670	7 806	6 478
Émission de valeurs mobilières venant à échéance	(375)	(393)	(695)	(893)	(1 060)	(1 364)	(1 328)	(1 196)
Nouvelles émissions		1 400	4 000	5 800	-	2 500	-	-
Emprunts totaux à payer	1 815	2 822	5 117	7 730	6 670	7 806	6 478	5 282
Emprunts totaux	1 815	3 811	6 428	8 377	6 971	7 850	6 496	5 282

Adoption de la norme IFRS 16

En 2019, l'Administration a adopté la Norme internationale d'information financière 16 (IFRS 16) intitulée Contrats de location. Cela l'oblige à tenir compte de toutes les locations de matériel en tant que passif égal à la valeur réduite actuelle des paiements pour des locations futures, peu importe si les locations étaient auparavant déterminées comme étant des locations d'immobilisations ou d'exploitation. Cette norme devient effective au cours des exercices qui débutent à partir du 1^{er} janvier 2019 et l'Administration a choisi de ne pas adopter tôt la norme (c.-à-d. qu'elle ne l'appliquera qu'à partir du 1^{er} janvier 2019).

Le 1^{er} janvier 2019, l'Administration a enregistré 1,3 million de dollars de locations existantes comme un passif et une immobilisation, du fait de cette norme IFRS. Ce passif (et l'actif correspondant) sera amorti au fil des années de planification, conformément au calendrier de continuité des emprunts ci-dessus.

Politique d'investissement

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

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.

Finances – ajustement du tarif

Pour financer ses activités, l'Administration facture ses services aux usagers au moyen d'un tarif. Conformément aux objectifs de l'Administration, le tarif des droits de pilotage appliqué se veut juste et raisonnable et doit engendrer un revenu suffisant pour garantir un service sûr et efficace. L'Administration continue de mettre l'accent sur le processus de pleine participation par l'entremise de consultations exhaustives auprès de l'industrie du transport maritime, menées au moyen d'un logiciel de modélisation raffiné, avant l'application d'une nouvelle tarification. Les coûts pour administrer ses services afin de protéger le littoral dans l'Ouest dans l'intérêt du Canada s'élèvent à moins de 7,5 % de tous les frais perçus en 2018 et 2019.

Pour les exercices 2019 et 2020, l'Administration va continuer à redresser les marges, de façon à mettre fin aux pertes de flux de trésorerie. En 2019, elle a mis en place un tarif de 3,05 % basé sur de vastes consultations auprès de l'industrie. Son logiciel de modélisation financière a été utilisé pour permettre à l'industrie d'avoir un regard direct sur les tarifs pour les exercices 2019 et 2020 et un plan par la suite. À la suite de nombreuses rencontres (notamment avec toutes les associations de l'industrie et des réunions distinctes avec les agences que les associations représentent), l'Administration a établi un tarif pour 2020-2024 comprenant les éléments suivants :

TARIF							
	Données réelles 2019	Proposé 2020	Budget 2020	Budget			
				2021	2022	2023	2024
CHANGEMENT DE TAUX							
Unité de pilotage, taux horaire, déplacements et bateaux-pilotes	3,05 %	2,25 %	2,50 %	2,50 %	2,25 %	0,50 %	0,40 %
AUTRES FRAIS							
Remplacement des bateaux-pilotes	60	100	60	100	100	100	100
Frais de pontage	100	0	0	0	0	0	0
Technologie	50	50	50	50	50	50	50
Provision au titre des programmes fédéraux	0	71	0	77	77	55	55
FRAIS TOTAUX PAR AFFECTATION	210	221	110	227	227	205	205

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Les augmentations pour 2020 visent à maintenir les marges de l'Administration. L'indice des prix à la consommation pour les 12 mois se terminant en août 2019 pour la Colombie-Britannique et Vancouver s'établissait à 2,5 %, ce qui montre que l'Administration a effectivement maintenu ses coûts au niveau de l'inflation. Avec l'augmentation tarifaire proposée (combinée aux hypothèses de financement et de dépenses), nous croyons que nous serons capables de maintenir une encaisse d'exploitation à moyen terme variant entre 2 et 4 millions de dollars.

Avantages sociaux des employés

Tous les employés admissibles de l'Administration sont couverts par le régime de retraite de la fonction publique (le Régime), un régime contributif à prestations déterminées établi par voie législative et parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et l'Administration sont tenus d'y cotiser pour couvrir le coût des services rendus au cours de l'exercice.

L'âge normal de la retraite au sein de l'Administration est de 65 ans.

2019 - Personne employée cotisant au Régime avant 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur multiplié par le taux de l'employé
0 – 55 800 \$	9,56 %	1,01
Plus de 55 800 \$	11,78 %	1,01
Gains supérieurs à 164 500 \$	11,78 %	3,79

2019 - Personne employée cotisant au Régime à partir du 1 ^{er} janvier 2013	Cotisation de l'employé	Taux de cotisation de l'employeur multiplié par le taux de l'employé
0 – 55 800 \$	8,68 %	1,0
Plus de 55 800 \$	10,18 %	1,0
Gains supérieurs à 164 500 \$	10,18 %	3,79

Depuis 2006, les taux de cotisation des employés ont graduellement augmenté pour atteindre un ratio de partage des coûts plus équilibré avec le gouvernement du Canada.

Le plan en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2013 pour la mise en œuvre progressive d'autres augmentations du taux de cotisation des employés au régime de pension de retraite de la fonction publique se traduira par un ratio de partage des coûts employeur-employé de 50-50 en 2017.

Les salariés ont droit à des indemnités de départ et à des congés de maladie aux termes des conventions collectives ou des contrats de travail.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Éléments clés des congés de maladie

- Les congés de maladie pour la direction et le personnel de bureau de l'ILWU sont de 1,25 jour par mois et s'accumulent d'année en année jusqu'à concurrence de 365 jours.
- Les congés de maladie pour les équipages de la GMMC sont de 1,25 jour par mois et s'accumulent d'année en année jusqu'à concurrence de 365 jours.
- Les congés de maladie pour les matelots de pont de l'ILWU sont de 1,75 jour par mois et s'accumulent d'année en année jusqu'à concurrence de 365 jours.
- Les congés de maladie pour les pilotes du fleuve Fraser sont de 1,75 jour par mois et s'accumulent d'année en année jusqu'à concurrence de 365 jours.

Éléments clés des indemnités de départ

- Direction – aucune accumulation des indemnités de départ au-delà du Code canadien du travail
- Pilotes du fleuve Fraser – aucune accumulation des indemnités de départ au-delà du Code canadien du travail
- Personnel de bureau – accumulation des indemnités de départ au-delà du Code canadien du travail de la façon suivante :
 - démission et départ à la retraite – aucune indemnité de départ
 - licenciement – quatre fois le taux de rémunération hebdomadaire pour l'année 1, plus une fois le taux de rémunération hebdomadaire pour toutes les années restantes, jusqu'à concurrence de 28 semaines (c.-à-d. après 20 ans, un employé recevrait 23 semaines)
- GMMC – accumulation des indemnités de départ au-delà du Code canadien du travail de la façon suivante :
 - démission et départ à la retraite – aucune indemnité de départ
 - licenciement – trois fois le taux de rémunération hebdomadaire pour l'année 1, plus une fois le taux de rémunération hebdomadaire pour toutes les années restantes, jusqu'à concurrence de 31 semaines (c.-à-d. après 20 ans, un employé recevrait 22 semaines).

En 2018, l'indemnité de départ prévue dans les conventions collectives que l'Administration a conclues avec ses syndicats a été ajustée de façon à éliminer les indemnités en cas de démission et de départ à la retraite.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques

L'Administration considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. Par conséquent, les membres du conseil d'administration, ses comités, le premier dirigeant et tous les employés sont responsables de gérer les risques dans leur domaine de responsabilité. Les politiques sur la gestion des risques font en sorte qu'une approche uniforme et globale de la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise est intégrée dans les processus de planification, décisionnels et opérationnels.

L'Administration a établi des catégories de risques afin d'aider à déterminer et à gérer les risques :

- Risques stratégiques : risques découlant de la stratégie et de la prise de décisions de l'Administration.
- Risques financiers : risques liés aux liquidités, aux capitaux disponibles et à la structure des capitaux.
- Risques organisationnels et de ressources humaines : risques découlant de la gestion des ressources humaines de l'Administration, notamment la profondeur et la qualité du leadership, la gestion, la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre, les aspects culturels, etc.
- Risques opérationnels : risques découlant des processus et activités opérationnels au jour le jour de l'Administration.
- Risques extérieurs : risques découlant de sources externes sur lesquels l'Administration (même si cela la touche) a peu de contrôle (volatilité macro-économique; changement structurel de l'industrie; politique; etc.)
- Risques juridiques et réglementaires : risques associés à la conformité de l'Administration aux lois et règlements applicables.
- Risques d'incidents : risques découlant des incidents (accidents, quasi-collisions, etc.) dans le territoire de l'Administration où un pilote est présent à bord.
- Risques émergents : risques non cotés que l'Administration continuera d'évaluer de temps à autre afin d'être proactive.

Le conseil d'administration a adopté la matrice de profil et tolérance des risques suivante :

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Méthode de cotation des risques

	Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
Extrême 5	Répercussions financières pour l'Administration de plus de 10 millions de dollars	Plusieurs décès et plusieurs blessés graves à long terme Soins intensifs	Dommages 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	Répercussions financières pour l'Administration de 5 à 10 millions de dollars	Un décès et plusieurs blessés graves à long terme Soins intensifs	Dommages 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	Répercussions financières de 1 à 5 millions de dollars	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessures mineures	Dommages 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
Moyen 2	Répercussions financières de 500 000 à 1 million de dollars	Un blessé grave à long terme Quelques blessures mineures	Dommages 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	Répercussions financières jusqu'à 500 000 \$	Une ou multiples blessures mineures nécessitant des premiers soins sur place ou un traitement hors site	Dommages 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 \$	Dommages 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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

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.

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

À l'heure actuelle, voici les principaux risques stratégiques identifiés pour la Société :

Titre	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Recrutement futur de pilotes qualifiés convenables	Risque lié aux RH	4 Le fait de ne pas trouver des candidats appropriés pourrait mettre en péril la viabilité à long terme du modèle de pilotage sur toute la côte	2 Les études montrent une tendance à la baisse des candidatures pour des emplois maritimes; toutefois, cette tendance n'a pas encore affecté le nombre de candidatures de pilotes	8	Stratégique
Contrôles existants :					
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'APP fait à présent une promotion très proactive de la carrière de pilote; 2. Il existe un processus bien établi de recrutement et de formation; 3. L'apprentissage peut être prolongé jusqu'à deux ans au besoin; 4. Les pilotes côtiers peuvent être « rappelés », au travail en dehors de leur cycle; 5. L'APP consulte BC Coast Pilots avant de faire des changements réglementaires. 					

Titre	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Relations avec les collectivités et le grand public à la suite d'un incident	Risque lié aux communications	4 L'impact de la pollution sur de nombreuses collectivités dépendantes de la mer pour leur alimentation sera extrême (niveau 5).	2 La probabilité d'une réponse négative soutenue, compte tenu du niveau de communication et de nos relations actuelles, est faible à l'heure actuelle. Le Nathan E. Stewart est un exemple où nous avons énormément de couverture positive pour nos interventions après incident (faible niveau 2).	8	Stratégique

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Contrôles existants :

Pollution résultant d'un incident :

Il faut avant tout, pour éviter un accident, s'assurer que l'Administration a mis en place un robuste processus d'examen des pilotes, une formation de classe mondiale, et un excellent processus actif d'évaluation du rendement et des risques.

Il y a en place des règles qui régissent l'industrie pétrolière afin de s'assurer que seuls des navires et barges à double coque puissent transporter des produits pétroliers.

Il y a des règlements qui régissent l'expérience requise pour les détenteurs de dispenses.

Des avis à l'industrie et aux pilotes, des documents sur les normes de diligence et des directives ont été mises en place afin de réglementer les déplacements de liquides en vrac, les navires faisant l'objet d'une dispense et les risques identifiés sur la côte.

Détérioration des relations par suite de dommages et de pollution :

L'APP s'efforce vraiment d'entretenir en permanence des relations avec tous les secteurs.

Des relations solides permettant d'avoir la confiance nécessaire après un incident seront déjà en place.

Une communication ouverte, honnête et transparente, et le partage de données à la suite d'un incident réduiront grandement la publicité négative et les poursuites en justice.

Titre	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Évolution des conditions économiques et financières, et questions de politique qui touchent le volume de trafic	Risque financier	3 L'Administration doit demeurer autosuffisante. Sans ressources financières adéquates, elle ne remplirait pas son mandat. Par conséquent, un changement important à ces conditions pourrait forcer l'Administration à hausser ses tarifs à un niveau considéré suffisamment important pour se répercuter sur le commerce dans la côte Ouest du Canada.	2 Faible en raison du fait que la base de trafic de l'Administration est diversifiée entre les secteurs des marchandises et des importations. Sur les huit secteurs clés, les principaux varient entre 15 % des voyages annuels et seulement 4 %.	6	Stratégique

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

Contrôles existants :

1. Les indicateurs financiers sont surveillés en permanence.
2. La diversification permet de protéger les activités contre les ralentissements des secteurs individuels – c.-à-d. que l'Administration ne dépend pas d'une seule industrie (charbon, céréales, bois d'œuvre, pétrole, automobiles, conteneurs, croisières).
3. L'analyse des tendances est incorporée dans la planification financière.
4. La planification de scénarios est à présent incluse dans les discussions de groupe incorporant la prise en compte des aspects financiers d'éventuels développements majeurs pouvant affecter les activités de l'Administration.
 - a) Le modèle de gestion de l'Administration est capable d'absorber les fléchissements du trafic (revenus).
 - b) L'Administration a développé avec l'industrie un modèle de prévision très apprécié afin que les meilleurs renseignements soient utilisés pour prédire les effets des futures conditions prévues sur les activités. En outre, l'Administration s'est lancée dans un processus consistant à reconstituer ses réserves financières et dispose au besoin d'une marge de crédit.
5. Les dépenses des pilotes côtiers sont établies comme un coût variable.
6. Les réserves de liquidités de l'APP (compte de placements) sont établies pour fournir une protection contre les anomalies non budgétées.

Titre	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Recrutement et formation de pilotes pour le fleuve Fraser	Risque lié aux RH	3 Une pénurie de pilotes sur le fleuve Fraser aurait une incidence négative sur la capacité de l'APP à remplir son mandat.	2 Le fleuve Fraser a connu un niveau d'activité stable au cours des dernières années, ce qui indique une faible probabilité d'une pénurie soudaine de candidats qualifiés.	6	Stratégique

Contrôles existants :

1. L'Administration planifie régulièrement un programme de familiarisation et des examens pour les candidats au pilotage fluvial.
2. Les pilotes fluviaux ont fourni à l'Administration leurs dates éventuelles de départ à la retraite.
3. L'APP amorce et applique les changements réglementaires qui affectent le pilotage.
4. Il y a des programmes de formation bien établis qui peuvent être modifiés pour compenser les changements réglementaires.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Titre	Catégorie de risque	Incidence	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Report tarifaire/ Objection	Risque financier	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Les bonnes relations avec l'industrie et un processus de consultations tarifaires hautement inclusif facilitent les procédures d'augmentation tarifaires.</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Des conflits au niveau des augmentations tarifaires proposées pourraient retarder le processus d'approbation tarifaire, ce qui pourrait obliger l'Administration à constituer des réserves pour assurer la poursuite de ses activités en cas d'objection; cela pourrait alors augmenter la probabilité d'une objection causant l'introduction tardive des augmentations nécessaires.</p>	6	Stratégique
<p>Contrôles existants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les activités actuelles sont bien positionnées, avec des marges adéquates qui peuvent être réalisées dans chaque centre de coûts pour absorber de légers retards. • Le fait de prévoir le trafic à l'avance et d'une façon détaillée avec l'engagement de l'industrie aide à prédire les sources de revenus et les dépenses, et de réduire le risque d'objections. • Les indicateurs financiers et tendances du trafic sont surveillés en permanence pour faire en sorte que des prévisions exactes soient créées, ce qui renforce la confiance de l'industrie. • Les coûts des activités côtières de l'APP varient selon le travail disponible (c.-à-d. BC Coast Pilots est responsable de cette portion du risque). • Une bonne communication avec les associations de l'industrie et les clients aide à faire des prévisions. • La planification de scénarios est maintenant incluse dans les groupes de discussion sur les risques et inclut la prise en compte des aspects financiers des éventuels développements majeurs qui pourraient affecter les activités de l'APP. 					

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Titre	Catégorie de risque	Description	Niveau de l'organisation
Risques liés aux réseaux sociaux	Risque émergent	Le comité de gestion des risques organisationnels et de sécurité veut que ce risque soit analysé par la direction de l'APP et atténué. Il invoque deux principales causes : Risque que les comptes de réseaux sociaux des employés aient une incidence négative sur la réputation de l'APP (élaborer une politique et des procédures sur les réseaux sociaux) Entités et personnes de l'extérieur publiant des renseignements négatifs sur l'APP qui fait du tort à sa réputation	Stratégique
Taille des navires devenant excessive	Risque émergent	La taille des navires présente de nombreux enjeux. En voici quelques-uns : <ul style="list-style-type: none"> • Navires trop gros pour les terminaux • Problèmes de tirant d'eau et de tirant d'air • Formation des pilotes qui sont sujets à des limites 	Stratégique
Absence de pouvoirs d'enquête	Risque émergent	L'Administration a de la difficulté à enquêter sur les incidents maritimes impliquant des pilotes. Il est donc difficile de tirer des leçons des incidents. Cela n'a pas été traité directement dans les amendements à la <i>Loi sur le pilotage</i> .	Stratégique

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

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 de pilotage doit se conformer :

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 2018, 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 aux lois suivantes :

- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*
- *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 volontairement, 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 de la présidente.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

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 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 les conflits d'intérêts*, L.C. (2006), ch. 9, art. 2
- *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 renseignements personnels*, L.R.C. (1985), ch. P-21
- *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 canadienne sur les droits de la personne*, L.S.C. (1985), ch. H-6

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

- *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. 17*

Autres, notamment :

- *Loi sur les transports au Canada, L.C. (1996), ch. 10*

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

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, et celles-ci comptent pour 33 pour cent des dirigeants et 44 pour cent des employés. 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 disponibles. Elle va poursuivre ses efforts afin de changer cet état de choses. L'Administration s'efforce d'offrir un lieu de travail qui reflète notre société.

Relations avec les Autochtones

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

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

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. est un membre associé de l'organisation Alliance verte;
2. détient les certifications ISO et ISM;
3. a une politique de viabilité en place;
4. voit à ce que tous les nouveaux moteurs respectent ou dépassent les normes d'émissions;
5. loue à Vancouver des bureaux dans un édifice certifié LEED.

L'Administration n'interagit pas directement avec les activistes environnementaux car cela relève des promoteurs des projets et nous déborderions nettement de notre mandat. L'Administration est toutefois disponible pour parler du rôle que le pilotage joue pour assurer la protection de l'environnement marin.

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE
PLAN D'ENTREPRISE
2020-2024

Annexe 10 - Acronymes

Acronyme	Définition
ALÉNA	Accord de libre-échange nord-américain
APP	Administration de pilotage du Pacifique
ARC	Agence du revenu du Canada
BCCP	British Columbia Coast Pilots Ltd.
BCP	Bureau du Conseil privé
BRM-P	Bridge Resource Management for Pilots
BVG	Bureau du vérificateur général
G3	G3 Canada Limited
GMMC	Guilde de la marine marchande du Canada
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GROS	Gestion des risques organisationnels et sécurité
IFRS	Normes internationales d'information financière
ILWU	International Longshore & Warehouse Union
LE	Lettre d'entente
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
SORC	Comité d'examen de la sécurité et de l'exploitation
TMX	Expansion Trans Mountain
UP	Unité de pilotage – calculée sous la forme de navires (longueur * largeur * tirant d'eau)/100
UPP	Unité de pilotage portable