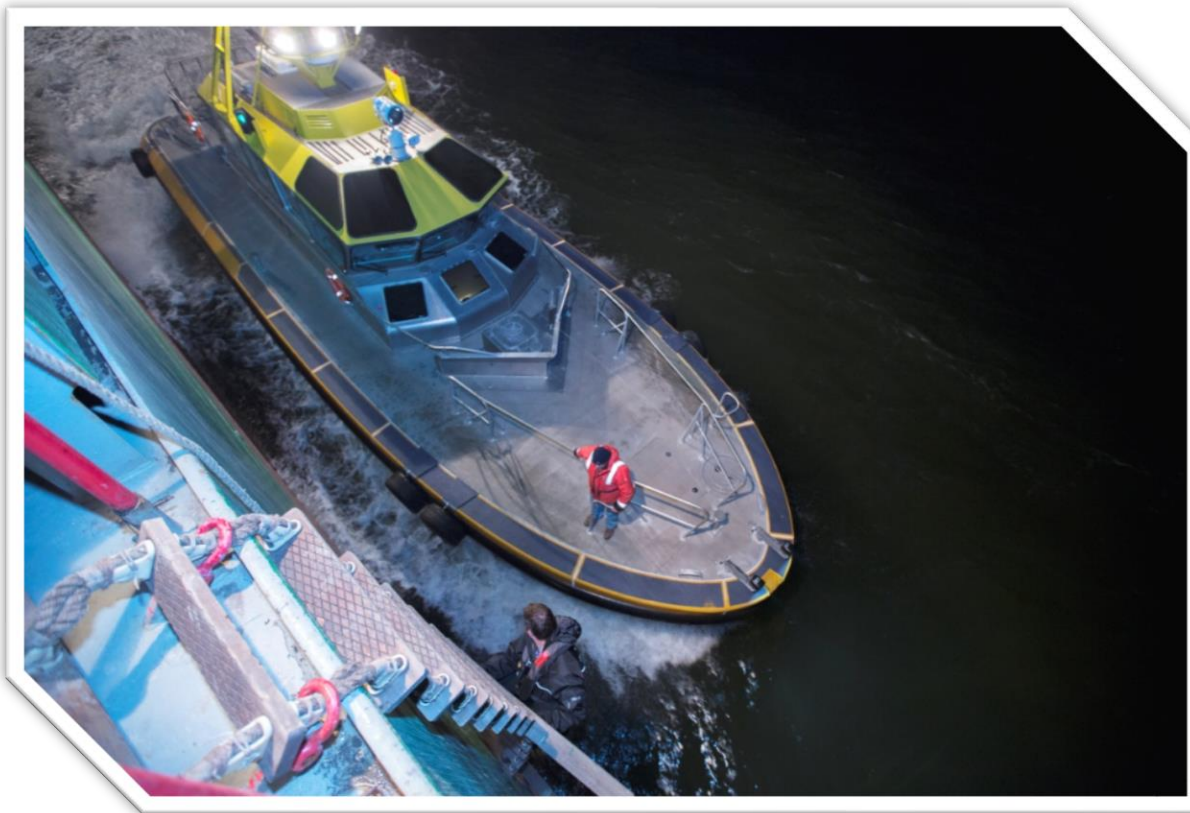




ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Plan d'entreprise (2021 – 2025)



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

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

**Approuvé par le Conseil  
Le 26 août 2020**

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### 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.

En 2021, nous nous attendons à ce que les affectations sur la côte Ouest du Canada augmentent globalement de 7 %, après avoir diminué de 16 % en 2020. La côte Ouest du Canada devrait assumer environ 11 300 affectations en 2020, 12 100 en 2021 et 12 300 en 2022. Ce volume devrait passer à 13 100 affectations en 2023, le projet d'agrandissement du réseau Trans Mountain Expansion devant entrer en production.

La pandémie de COVID-19 a eu un impact double sur l'organisation. Les affectations prévues ont chuté en raison de la perte des croisières, ainsi que de la réduction des porte-conteneurs et des porte-automobiles, ce qui a considérablement réduit les recettes auxquelles l'Administration s'attendait. En outre, de nombreux coûts ont augmenté, la conséquence directe de la distanciation sociale, de l'approvisionnement en équipement de protection individuelle et de la perte de vols réguliers.

Comme les volumes réduits de 2020 devraient se prolonger en 2021, l'Administration va s'attacher à réduire ses coûts dans la mesure du possible. Mais elle va continuer à assurer toute la formation requise, ce qui est essentiel pour réduire les incidents et les accidents. L'Administration va aussi s'efforcer de maintenir ses ratios d'affectations avec peu d'incidents et sans retard. Elle a affiché des ratios d'affectations sans incidents et sans retard de 99,96 % et 99,98 %, respectivement, au cours de la dernière décennie.

L'Administration va continuer à collaborer étroitement avec le gouvernement du Canada pour la mise en œuvre des amendements à la *Loi sur le pilotage* et le décret en conseil n° 4 qui subsiste. Nous avons l'intention de soutenir d'une façon transparente le transfert des règlements de l'Administration au gouvernement.

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

#### 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

### 2021-2025

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 :

- La mise en œuvre des changements résultant de l'examen de la *Loi sur le pilotage*;
- La facilitation de l'embarquement par hélicoptère;
- La planification de la relève en raison des départs à la retraite imminents de membres clés de l'équipe de direction;
- La négociation d'un nouveau contrat avec les pilotes côtiers;
- La mise en œuvre d'un modèle avancé de planification du trafic, des données financières et des effectifs.

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

- L'achèvement de la construction d'un bateau-pilote pour les stations de Victoria et du cap Beale;
- La mise à niveau du système de répartition et de comptabilité;
- L'achat d'unités de pilotage portables (UPP) de remplacement et d'unités additionnelles nécessaires pour les nouveaux pilotes;
- La mise à niveau de notes simulateur (pour la formation des pilotes, la validation de principe et les évaluations des risques); et
- La mise en place d'un système d'enregistrement du temps et des présences.

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.

L'Administration devrait afficher des pertes globales de 5,3 et 3,8 millions de dollars en 2020 et 2021, respectivement, en raison des répercussions considérables de la COVID-19 sur ses activités. Afin d'éviter une très forte hausse tarifaire à court terme visant à recouvrer ces pertes auprès de ses clients, l'Administration va chercher à augmenter de 7 millions de dollars sa limite d'emprunt en 2021 pour financer ces pertes. Le nouvel emprunt sera structuré comme un prêt à terme de 10 ans. Le prêt sera complété par une augmentation des flux de trésorerie résultant d'augmentations tarifaires planifiées de 3 % en 2021 et 2,0 % en 2022, et d'un supplément de 250 \$ par affectation en 2021 et 2022.

En 2021, nous allons instaurer une majoration tarifaire de 3,0 % et un supplément de 250 \$ par affectation, ce qui permettra à l'Administration de demeurer solvable et de

---

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

commencer à payer les nouveaux emprunts consentis en 2020. Avec ces tarifs proposés et les emprunts qui vont s'ajouter, l'Administration prévoit avoir des flux de trésorerie positifs à long terme liés à l'exploitation, compensés par les dépenses en immobilisations, ce qui donnera une position de trésorerie d'exploitation moyenne à long terme stable de 3 millions de 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**  
**2021-2025**

**TABLE DES MATIÈRES**

Page

Sommaire

1.	Mandat, mission et vision de l'entreprise.....	1
	<b>Contexte</b> .....	1
	<b>Mandat</b> .....	1
	<b>Rôle dicté par les politiques gouvernementales</b> .....	1
	<b>Principaux pouvoirs</b> .....	1
	<b>Objet et principes</b> .....	2
	<b>Énoncé de vision</b> .....	2
	<b>Énoncé de mission</b> .....	2
	<b>Objectifs généraux</b> .....	2
	<b>Description des activités</b> .....	3
	<b>Bateaux-pilotes</b> .....	4
	<b>Territoire de compétence</b> .....	4
2.	Cadre d'exploitation .....	6
	<b>Environnement externe</b> .....	6
	<b>Environnement interne</b> .....	9
	<b>Facteurs ayant un impact sur l'environnement interne</b> .....	10
	<b>Contexte économique et commercial externe</b> .....	14
3.	Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus .....	16
	<b>Activités et objectifs – Exercices 2020 à 2024</b> .....	18
	<b>Évaluation des risques</b> .....	30
4.	Aperçu financier .....	31
	<b>Dépenses en immobilisations</b> .....	32
	<b>Dette</b> .....	33
	<b>Flux de trésorerie prévus</b> .....	35
5.	Annexes .....	36
	<b>Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat</b> .....	37
	<b>Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise</b> .....	38
	<b>Annexe 3 – Résultats attendus</b> .....	43

---

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

<b>Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances .....</b>	<b>47</b>
<b>Annexe 5 - Annexe financière .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 6 - Plan d'emprunt.....</b>	<b>57</b>
<b>Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques.....</b>	<b>63</b>
<b>Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques.....</b>	<b>70</b>
<b>Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement.....</b>	<b>73</b>
<b>Annexe 10 - Acronymes.....</b>	<b>75</b>

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

## 1. 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.

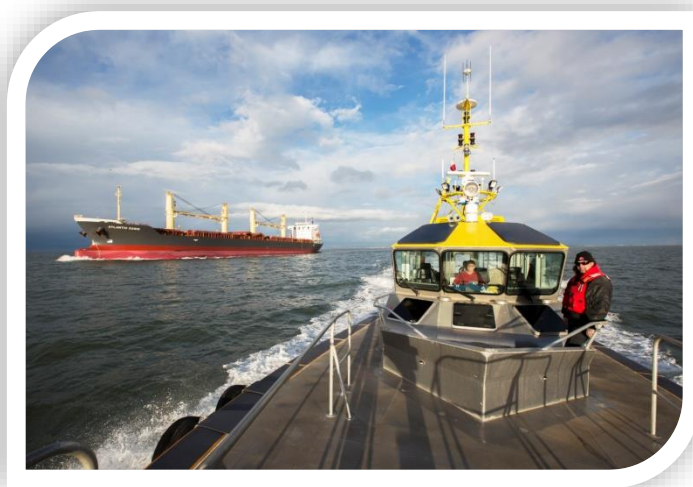
Les responsabilités et les relations de l'APP sont variées et reflètent la nature unique de la côte Ouest du Canada. Notre territoire de compétence, qui englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique, couvre environ deux milles marins à partir de chacune des pointes de terre majeures. Ce territoire 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.

### Rôle dicté par les politiques gouvernementales

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



### Principaux pouvoirs

La *Loi sur le pilotage* habilite l'Administration à :

1. établir des droits pour les services que l'Administration fournit ou met à disposition pour le pilotage obligatoire, ainsi que des services autres que ceux reliés au pilotage obligatoire;
2. employer, au besoin, du personnel, y compris des pilotes brevetés;
3. conclure un contrat avec une personne morale chargée d'offrir des services de pilotes brevetés;
4. établir des règlements concernant la gestion de ses affaires internes;

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

5. 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.

#### Objet et principes

La *Loi sur le pilotage* établit un cadre pour la prestation des services de pilotage conformément aux principes suivants:

1. 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;
2. la prestation des services de pilotage est efficace et efficiente;
3. les outils de gestion du risque sont utilisés efficacement et l'évolution des technologies est prise en compte;
4. le taux des redevances de pilotage d'une Administration est établi de manière à lui permettre d'être financièrement autonome.



#### Énoncé de vision

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

#### 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.

#### 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



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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 ayant 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.

#### **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.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

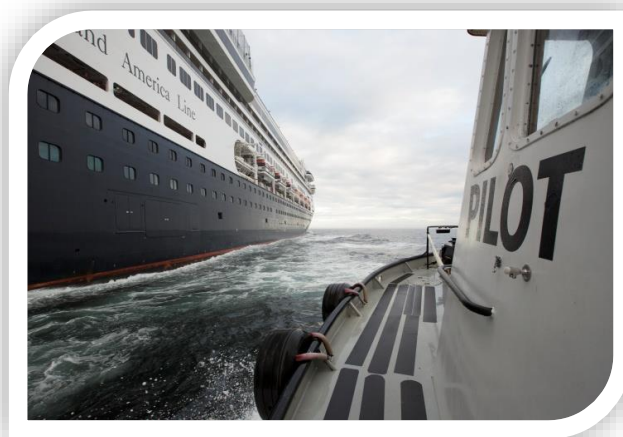
Sur la côte Ouest de l'île de Vancouver, l'Administration compte une station d'embarquement désignée au cap Beale pour offrir des services dans la région de Port Alberni. L'Administration peut offrir des services à cette station par hélicoptère ou par bateau-pilote.

#### **Bateaux-pilotes**

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

L'Administration a amorcé en 2018 un processus de demande de propositions pour remplacer un bateau-pilote construit en 1971. Le contrat pour la construction du nouveau bateau-pilote a été accordé à Ocean Pacific Marine de Campbell River (C.-B.). La coque et la timonerie du bateau-pilote sont assemblées à Dalian, en Chine, et seront expédiées au Canada pour l'armement et l'achèvement.

Le nouveau bateau-pilote de 19,9 m (Pacific Guardian) a été conçu par Camarc Design en Écosse, tout comme quatre autres bateaux-pilotes actuellement exploités par l'Administration. Les principaux moteurs du Pacific Guardian, qui seront entièrement conformes aux normes de niveau III de l'OMI, émettront moins d'émissions. Le bateau-pilote devrait être prêt au premier trimestre de 2021.



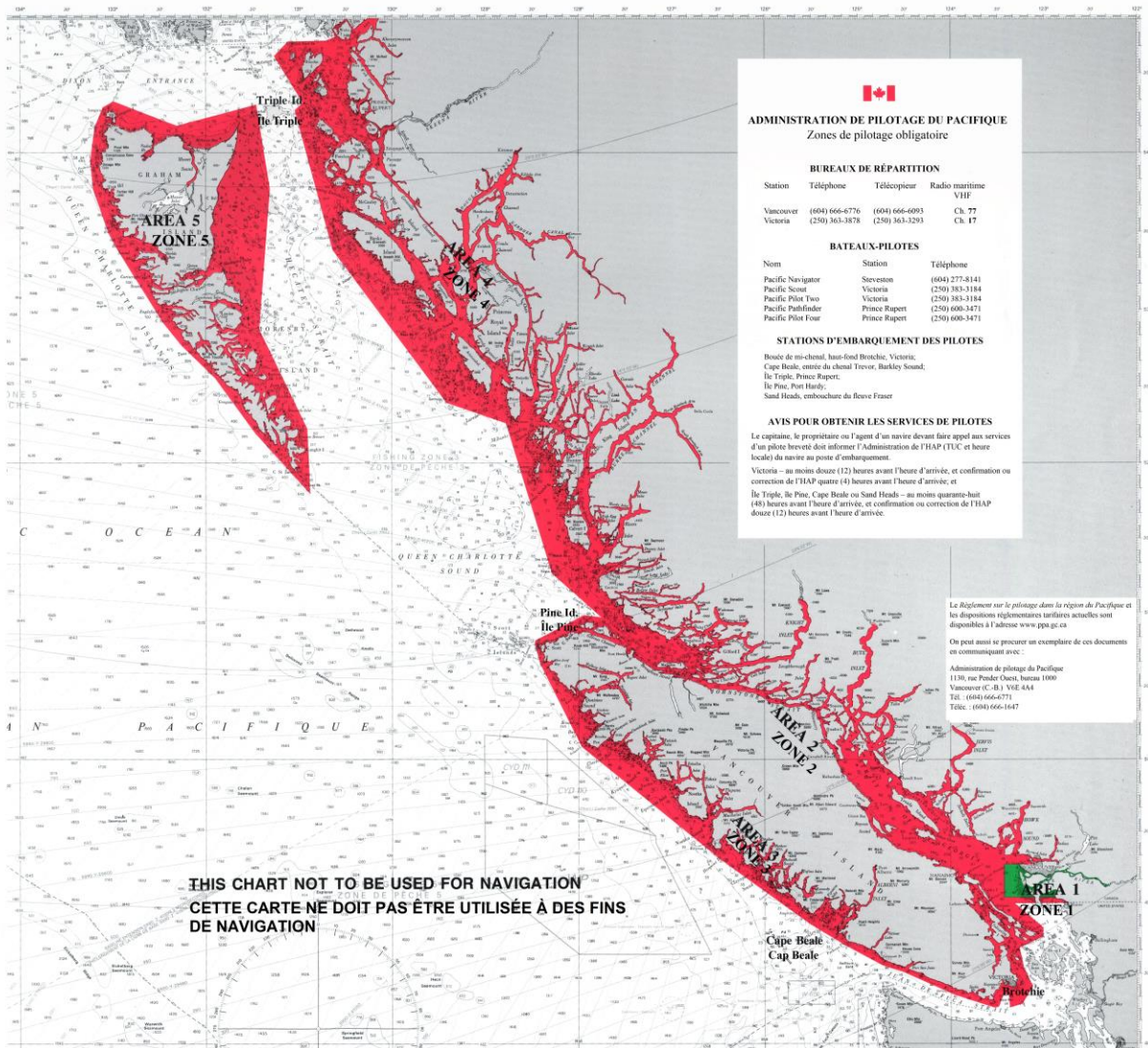
#### **Territoire de compétence**

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

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025



Veuillez consulter le rapport annuel de l'Administration sur l'exercice financier 2019 pour obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme.

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

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

## 2. 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.

### **Environnement externe**

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

- **Économie et COVID-19**

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. Cela va se répercuter 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.

La pandémie de COVID-19 a eu de multiples répercussions sur l'Administration. Première conséquence directe de la COVID-19, les paquebots qui assuraient des croisières avec séjour à bord pour plus de 100 passagers et membres d'équipage ont été interdites jusqu'au 31 octobre, ce qui a, dans les faits, annulé la saison des croisières en Alaska et considérablement réduit les revenus prévus en 2020. De plus, le trafic de porte-conteneurs et de porte-véhicules a lui aussi énormément baissé en raison de la forte diminution des dépenses de consommation pendant cette période. Ces secteurs combinés représentent un manque à gagner de 19 millions de dollars. L'augmentation des dépenses de l'Administration est une autre conséquence directe de la pandémie. Comme de nombreux vols réguliers ont été annulés, des vols nolisés nettement plus onéreux sont nécessaires pour transporter les pilotes. À cela se sont ajoutés des coûts résultant de la nécessité de maintenir une distanciation sociale et de fournir de l'équipement de protection individuelle (EPI) aux pilotes et aux employés qui ont dû fonctionner les uns à proximité des autres, en plus d'assurer la sécurité au moment de monter à bord des navires qui arrivent sur la côte Ouest et en partent. On s'attend à ce que les baisses enregistrées dans le secteur des croisières et celui des porte-conteneurs connaissent une amélioration en 2021, mais les affectations ne reviendront pas aux niveaux de 2019.

- **Tendances du trafic**

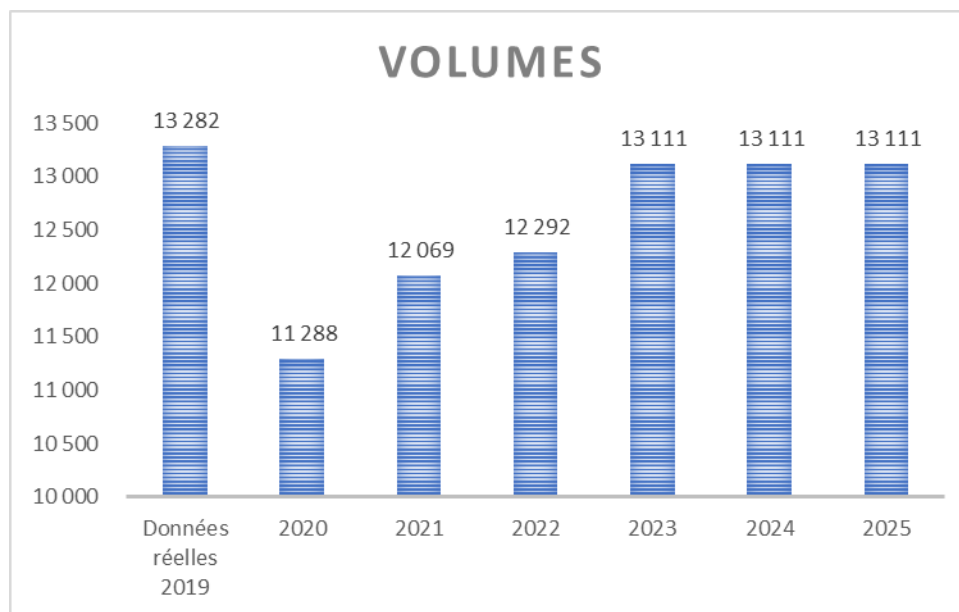
Comme on peut le voir plus bas, le trafic de l'Administration devrait diminuer de 15 % en 2020 en raison de la COVID-19, puis revenir lentement à 13 111 affectations d'ici 2023. Cela dépend en grande partie du moment où les paquebots de croisière reviendront en Colombie-Britannique. L'industrie des

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

croisières prévoit un retour à la normale en 2021, mais l'Administration adopte une approche prudente et a prévu que ce secteur ne reprendra qu'à 30 p. 100 en 2021 et à 50 p. 100 à partir de 2022. Cela reflète l'opinion selon laquelle l'industrie des croisières pourrait fort bien changer considérablement parce que la confiance des voyageurs dans l'ensemble du secteur ne sera plus la même.



- **Impacts des barrières commerciales**

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

- **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 maritimes sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement.

Les principales autorités ont changé alors 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.

À ce jour, les décrets en conseil n<sup>os</sup> 1 (définitions, objet et principes, entre autres), 2 (infractions et peines, entre autres) et 3 (redevances) ont été mis en application en espérant que le décret en conseil n<sup>o</sup> 4 (règlements) entre en vigueur en février 2022. Le décret en conseil n<sup>o</sup> 4 est l'ultime élément du

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

renouvellement et prévoit le transfert des pouvoirs de l'Administration au gouverneur en conseil.

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

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

En outre, cet activisme peut se répercuter sur nos hypothèses en ce qui concerne le volume et nos décisions d'embaucher des apprentis. Il s'agit d'une menace car nous nous fions aux volumes projetés pour déterminer le nombre d'apprentis à embaucher et les tarifs connexes qu'il nous faut pour équilibrer les dépenses et revenus, et maintenir une position de trésorerie basse mais qui nous permet de continuer sur la base de la continuité de l'exploitation.

- **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 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 en détail à la page 10, sous les facteurs qui ont un impact sur l'environnement interne.

- **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.

L'Administration continue de s'impliquer dans le programme ECHO (Enhancing Cetacean Habitat and Observation/Amélioration et observation des habitats des cétacés) dirigé par l'Administration portuaire de Vancouver Fraser depuis sa création en 2014. Le programme vise à mieux comprendre et à réduire les effets cumulatifs de la navigation sur les baleines classées en péril le long de la côte sud de la Colombie-Britannique. Comme une partie de la zone en question se trouve dans des eaux de pilotage obligatoire, l'Administration s'emploie à assurer la réussite du programme ECHO. Le programme a instauré un

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

ralentissement volontaire des navires dans le détroit de Haro et le passage Boundary pendant les mois où les épaulards résidents du sud se nourrissent. Ce ralentissement volontaire des navires a été introduit à l'été 2017 dans le détroit de Haro, et la zone de ralentissement a été étendue en 2019 et 2020 pour inclure le passage Boundary. Le taux de participation total des navires a été de 82 % en 2019.

En mai 2019, l'Administration a été un signataire de l'Accord de conservation pour appuyer le rétablissement de l'épaulard résident du sud. Cet accord conclu entre les ministères pertinents, les associations de l'industrie maritime et l'APVF a fait en sorte que l'Administration maintienne son engagement dans le programme ECHO.

L'Administration est représentée dans le groupe de travail consultatif du programme ECHO et le Comité des exploitants de navires. Sa responsabilité consiste, entre autres, à communiquer avec BC Coast Pilots au sujet de la participation et à recueillir les données connexes. Le système de répartition de l'Administration a été modifié à cette fin pour recueillir des données qui sont ensuite partagées avec les dirigeants du programme. La transmission de données du système d'identification automatique de la Garde côtière canadienne à l'Administration pour un coût symbolique est un élément essentiel. Cela permet à l'Administration de calculer l'augmentation du temps que les navires participants passent dans la zone de ralentissement et les coûts de pilotage potentiellement accrus qui en résultent. Ces renseignements ont été déterminants pour le programme de remboursement que Transports Canada (TC) a instauré en 2019. Ce programme vise à augmenter le taux de participation en fournissant un moyen pour les agents et propriétaires de navires de se faire rembourser les coûts de pilotage supplémentaires. Le programme ECHO demeure un programme de collaboration unique consistant à réduire le bruit pour les espèces menacées.

#### Environnement interne

- **Aperçu des ressources humaines**

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

Fonction	Équivalents temps plein
Dirigeants	4
Gestionnaires	5
Pilotes salariés du fleuve Fraser	9
Administration et comptabilité	6
Répartition	17
Bateaux-pilotes	39
<b>Total</b>	<b>80</b>

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

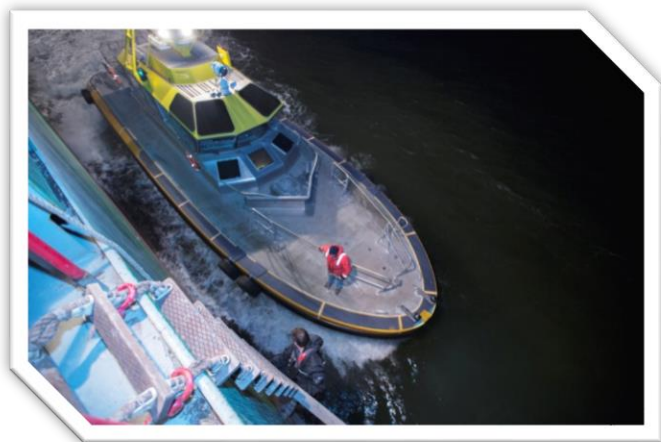
## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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 2023;
- la Guilde de la marine marchande du Canada, qui représente tous les capitaines et mécaniciens de bateaux-pilotes; la convention arrive à échéance le 31 mars 2023;
- la section locale 520 de l'International Longshore & Warehouse Union, qui représente tous les matelots de pont, les répartiteurs et le personnel administratif; la convention arrive à échéance le 31 mars 2022.

L'Administration a un contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. pour le pilotage en eaux côtières. En 2019, un effectif d'environ 123 pilotes contractuels a fourni des services de pilotage côtier à l'Administration. Nous nous attendons à ce que ce nombre passe à environ 135 pilotes d'ici la fin de 2020 afin de répondre à la demande liée à de nouveaux projets.



L'entente actuelle avec BC Coast Pilots Ltd expire le 31 décembre 2021. Les

négociations vont débuter au troisième trimestre de 2021 et comme le processus est assujéti à la sélection des offres finales en vertu de la *Loi sur le pilotage*, nous ne prévoyons rien qui puisse entraver nos activités.

#### **Facteurs ayant un impact sur l'environnement interne**

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**

Les volumes de transport maritime sur la côte Ouest du Canada devraient croître d'une manière significative. Cela tient essentiellement à deux importants projets, à savoir le projet d'expansion Trans Mountain (TMX) et le projet LNG Canada, qui vont démarrer à la fin de 2022 et au début de 2023. Les deux projets exigent que deux pilotes soient présents dans la timonerie dans un certain nombre de zones le long de la trajectoire. Selon la durée du transit et le besoin de changer de pilote en cours de route, chaque transit nécessitera jusqu'à quatre pilotes.



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

Du fait de l'impact des 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. 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 continuons de surveiller 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.

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, de membres d'équipage des bateaux-pilotes

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

et de répartiteurs d'origine autochtone. Le ratio varie selon la zone géographique, mais leur proportion globale est actuellement de 5 %.

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.

- **Enjeux reliés aux réseaux sociaux**

Les réseaux sociaux sont devenus un moyen de communication établi pour relier les organisations avec le public, les médias, les parties prenantes et les gouvernements. L'Administration veille à ce que ses communications publiques se conforment aux exigences et aux lignes directrices du gouvernement du Canada.

Toutefois, l'Administration fait appel dans quatre de ses cinq zones de fonctionnement à une société qui fournit des services de pilotage et qui, en tant qu'entreprise indépendante, n'est pas assujettie à la supervision externe de ses communications publiques.

L'entreprise de pilotes s'est engagée dans une initiative de sensibilisation et de réseaux sociaux pour promouvoir ses intérêts commerciaux et instituer un permis social avec certaines collectivités qu'elle juge stratégiques. 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.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

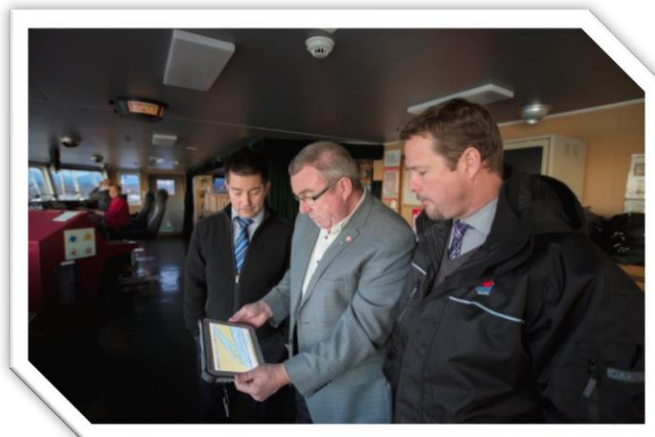
### 2021-2025

- **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 par les

terminaux, ce qui a pour effet d'augmenter les risques d'incidents. Pour essayer de remédier en partie à cela, l'Administration utilise la technologie comme moyen de soutien pour s'attaquer directement à ces risques et les réduire :

- Systèmes d'aide à l'accostage : 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 qui font escale 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.
- Unités de pilotage portables (UPP) : L'Administration continue d'investir dans des UPP, qui sont des appareils de navigation hautement précis destinés à aider les pilotes à prendre des décisions en temps opportun du point de vue de la sécurité de la navigation. Ces UPP sont complètement indépendantes du système de navigation du navire et sont devenues un outil de pilotage standard, compte tenu de l'augmentation de taille des navires.
- Simulateur maison : L'Administration a aussi investi dans un simulateur maison perfectionné, en partenariat avec BC Coast Pilots, qui est largement utilisé pour :
  1. la formation des pilotes;
  2. la validation de principe des nouveaux projets;
  3. les évaluations des risques pour la navigation.
- Logiciel d'assistance aux remorqueurs : 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

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

années visées par le plan d'entreprise. Les résultats de cette analyse guideront les futures décisions sur le pilotage et les effectifs.

- **Examen spécial du Vérificateur général**

Le dernier examen spécial a été mené en 2016 et n'a pas relevé de lacunes majeures. Cinq aspects ont fait l'objet d'un examen, à savoir la gouvernance d'entreprise, la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, la gestion des pilotes et la gestion des opérations de pilotage. Quatorze sous-aspects de ces domaines ont « rempli les critères » et neuf pour lesquels l'Administration « a rempli les critères mais doit s'améliorer ». Les neuf aspects à améliorer ont été réglés.

Le prochain examen spécial devrait avoir lieu dans les 10 ans qui suivent le précédent.

Le lien menant vers le rapport complet de l'examen spécial peut être consulté ici : <https://www.ppa.gc.ca/fr/autres-rapports>

- **Autres examens et audits**

Des examens et audits ont été menés en 2019 et 2020 :

- Certification ISO 9002 et ISM accordée en décembre 2019. Il s'agissait de la quatrième année d'affilée sans lacunes majeures relevées.
- Évaluation et simulations des risques pour les très gros paquebots de croisière qui font escale à Vancouver. Cela a entraîné un réalignement du plan de séparation du trafic dans la baie des Anglais afin de limiter les passages sous le pont First Narrows.
- Un examen complet du registre des risques a été mené par Keith Old d'ERM Focus Services Inc., ce qui a donné lieu à une refonte du registre basée sur les améliorations qu'il recommandait.

#### **Contexte économique et commercial externe**

- **Concurrence**

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

- **Marchés**

Les ports de la côte Ouest importent et exportent surtout des produits avec un certain nombre de ports asiatiques. Le port de Vancouver est le plus important en termes de tonnage qui y est acheminé et il a une diversité de produits qui

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

partent de là, de sorte que même en cas de ralentissement, il y a habituellement certains produits qui continuent à donner de bons résultats. Par exemple, en raison de la COVID-19, le nombre de porte-conteneurs et de porte-véhicules a diminué, mais il y a eu une augmentation des navires qui transportent des céréales, du pétrole, du soufre et de la potasse.

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

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

- **Alignement avec les priorités gouvernementales**

Les activités de l'Administration soutiennent les priorités du gouvernement canadien. En fournissant des services de pilotage, nous contribuons à offrir une porte d'accès sécuritaire et sûre au Canada. Notre approche ouverte de l'engagement est reconnue par les parties prenantes aux niveaux local et national, et nous sommes régulièrement invités à parler de nos pratiques exemplaires.

Les activités de l'Administration sont essentielles pour permettre au gouvernement du Canada de faire en sorte que nos voies navigables sur la côte Ouest soient protégées contre un incident majeur et les dommages environnementaux qui s'ensuivent. Tel qu'indiqué plus haut, l'Administration a fourni un soutien financier et opérationnel au programme ECHO, notamment en utilisant et en mettant à niveau de son système de répartition afin d'atteindre les objectifs du programme en 2020.

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

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

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

En 2019, l'Administration s'est fixé une série d'objectifs stratégiques à accomplir en cinq ans étant donné son mandat.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

*La section Activités et objectifs – exercices 2024 à 2024 ci-dessous fournit une liste d'activités et de résultats attendus associés à chaque priorité stratégique.*

#### Réalisations récentes et pertinentes

En 2019, l'Administration a mesuré ses résultats d'après une série de buts et d'objectifs stratégiques qui avaient été établis pour les exercices 2020 à 2024. 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 sont mesurés sur plusieurs années.

#### Sécurité

- L'exercice 2019 a été une autre année extrêmement sécuritaire sur la côte Ouest, avec un incident sur le fleuve Fraser sur 1 157 affectations (taux de réussite de 99,91 %) et seulement cinq incidents sur 12 125 affectations sur la côte (taux de réussite de 99,96 %). Le taux de réussite sur tout le littoral a donc été de 99,96 %.
- En 2019, il y a eu quatre retards causés par des pilotes qui étaient pris dans la circulation et un à cause du retard d'un bateau-pilote, ce qui a représenté en tout 16,75 heures de retard pour se rendre aux navires et un taux de réussite de 99,97 %.

#### Efficacité

- Il y a eu 17 plaintes de nature opérationnelle reçues en 2019, soit un taux de 0,13 %.
- 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 %.

#### Autosuffisance

- L'utilisation continue par l'Administration du modèle de prévisions et des réunions mensuelles avec les quatre associations de l'industrie se sont traduites par des hausses de tarifs qui ont été soutenues par l'industrie. L'objection à laquelle les quatre Administrations se heurtent actuellement vise spécifiquement le recouvrement des frais administratifs qui leur sont facturés en vertu de la *Loi sur le pilotage* et non l'augmentation tarifaire de l'APP pour 2020.
- Les dépenses générales pour 2019 ont représenté 7,3 % 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.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Activités et objectifs – Exercices 2020 à 2024

Au cours de l'année 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 3 ci-dessus.

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

##### Risques :

- Risque que les pilotes ne soient pas adéquatement formés, ce qui pourrait causer un incident ou accident.
- 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	Résultats réels
<b>Tous les pilotes sont tenus de se conformer à la politique et aux procédures du programme d'assurance de la qualité (En cours)</b>	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	100 % de conformité en 2020 avant la COVID-19. Une partie de la formation a été retardée en raison de la fermeture des installations due à la pandémie
<b>Encourager les pilotes à utiliser le simulateur pour se pratiquer d'une manière informelle, en plus de la formation officielle requise (En cours)</b>	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	Il y a eu beaucoup de formation hors programme d'assurance de la qualité requise en raison d'un projet de GPL à Prince Rupert
<b>Protocole après incident en place avec supervision du Comité de formation et d'examen des pilotes (En cours)</b>	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 majeur; - 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	Conforme. Le protocole évalue 100 % des incidents majeurs et le pilote dans le cadre de l'enquête. Des recommandations seront faites après cette évaluation



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

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats réels
<b>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 (NOUVEAU)</b>	Niveau de réalisme accru des simulations	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	Conforme pour 2020 : Prince Rupert est terminé à 90 %, du travail supplémentaire devant être fait sur les marées et les courants en 3D pour le reste de la zone au large de RTI et PRG. La modélisation en 3D des marées et courants a été achevée et ajoutée à la base de données pour le détroit de Johnstone.
<b>Mettre à niveau PSTAR pour inclure deux simulateurs de remorqueurs (NOUVEAU PROJET D'IMMOBILISATIONS)</b>	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	Les recommandations ont été faites, mais elles dépendaient d'un partenariat avec une tierce partie  Ce sera réexaminé après avoir évalué la position financière de l'Administration par suite de l'impact de la COVID-19 sur les mouvements des navires

**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.

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

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Résultats réels</b>
<p>- Stations de bateaux-pilotes avec équipages prêts à partir</p> <p>- Répartition 24 heures sur 24, sept jours sur sept</p> <p>- Système de redondance du site web exploitable 100 % du temps (En cours)</p>	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	Conforme en 2020 (99,98 %)
<p>Construction d'un nouveau bateau-pilote pour la station de Victoria (Projet d'immobilisations en cours depuis 2019)</p>	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	Conforme en 2020. La coque et la timonerie sont presque achevées et les moteurs sont en route
<p>Mettre à niveau le système de répartition et de comptabilité existant et introduire des cartes électroniques (NOUVEAU PROJET D'IMMOBILISATIONS)</p>	Système de répartition et de comptabilité mis à jour, y compris les cartes électroniques, d'ici le quatrième trimestre 2021	<p>2020 - Contrat attribué au soumissionnaire de tête dans la demande de propositions</p> <p>2021 – Mises à niveau et cartes électroniques achevées</p>	Conforme en 2020. Le soumissionnaire de tête sera décidé en juillet et le contrat attribué en août
<p>Automatiser les périodes de tirant d'air à First Narrows (NOUVEAU)</p>	<p>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</p> <p>Cela va améliorer la sécurité et l'efficacité du mouvement des navires à tirant d'air limité et permettre une meilleure planification</p>	<p>Établissement d'une période en ligne pour les navires dont le tirant d'air est limité</p> <p>Confirmation de l'exactitude complète des périodes calculées</p>	<p>Les périodes de tirant d'air en ligne pour les navires à tirant d'air limité sont établies</p> <p>L'exactitude a été confirmée</p>

**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.

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

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Résultats réels</b>
<b>Analyse des coûts-avantages de l'utilisation des hélicoptères dans le nord et le sud (En cours)</b>	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	Achèvement en 2020 comme prévu  Pour les années à venir du plan
<b>Examen complet du réseau de transport des pilotes sur toute la côte, incluant bateaux-pilotes, taxis et avions (NOUVEAU)</b>	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	Pour les années à venir du plan

**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 prédit avec exactitude les exigences futures en termes de services de pilotage.

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Résultats réels</b>
<b>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 (En cours)</b>	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	Audit réussi pour 2019 sans problèmes pour la continuité de l'exploitation. Les pertes d'affectations et les augmentations de coûts liés à la COVID-19 mentionnés plus tôt vont affecter considérablement nos finances en 2020, mais cela ne devrait pas devenir un problème pour la continuité de l'exploitation compte tenu des mesures qui sont prises.

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

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Résultats réels</b>
<b>Constituer une réserve pour les imprévus (En cours)</b>	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	Conforme avant que les problèmes liés à la COVID-19 aient entraîné une perte d'activités en raison de l'annulation de la saison des croisières et de la réduction des porte-conteneurs et des porte-véhicules découlant d'une forte baisse des dépenses de consommation. L'Administration a toujours l'intention d'ajouter les 600 000 \$ au compte de réserve, mais il se pourrait qu'elle ne soit pas en mesure de le faire en 2020.
<b>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 (NOUVEAU)</b>	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	En 2020, le modèle de prévisions a été mis à niveau pour permettre d'ajouter la planification de scénarios dans l'outil.  En 2021, le modèle sera encore développé pour que des projets spécifiques soient ajoutés dans le modèle afin de comprendre les recettes, les dépenses et les besoins en main-d'œuvre nécessaires.

**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**  
**2021-2025**

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Résultats réels</b>
<b>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 (En cours)</b>	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	En voie d'être achevé en 2020
<b>Utiliser des outils de modélisation pour analyser et examiner ou comparer les marges dans chaque fonction commerciale (NOUVEAU)</b>	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.	L'analyse sera faite au début de 2021
<b>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 (NOUVEAU)</b>	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	En voie d'être achevé en 2021

**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.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats réels
<b>Collaborer avec l'Université de la Colombie-Britannique pour perfectionner le modèle de prévisions (En cours)</b>	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	Achèvement du modèle de prévisions de l'Université de la Colombie-Britannique pendant l'exercice 2019	Le modèle de prévisions de l'Université de la Colombie-Britannique a été achevé en 2019  L'Administration va collaborer avec l'Université de la Colombie-Britannique pour examiner l'intérêt d'ajouter le modèle de prévisions dans l'outil de veille commerciale existant qui a été développé en interne
<b>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 (NOUVEAU)</b>	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	En voie d'être achevé en 2020

### 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 avec un éventail diversifié de compétences.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats réels
<b>Continuer le processus de planification de la relève pour les postes de la haute direction (En cours)</b>	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 le dernier trimestre de 2022	Achevé  Année future du plan  Conforme pour 2020 avec la création d'un comité de recherche

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

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Résultats réels</b>
<b>Participation au programme de ralentissement ECHO et assistance au programme de remboursement du gouvernement (En cours)</b>	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	Conforme et au moment de la rédaction du présent rapport, il y a eu une participation de 100 % au programme.
<b>Introduction d'un programme et d'un protocole d'embauche pour améliorer la prise en compte de la diversité au sein de l'Administration (NOUVEAU)</b>	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 harmonisé aux politiques du gouvernement d'ici 2021	Objectif d'une année future du plan
<b>Programme d'assurance de la qualité – pilotes (En cours)</b>	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	En voie d'être achevé comme prévu en 2020

**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.

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>	<b>Résultats réels</b>
<b>Système de gestion de la qualité – Bateau-pilote et bureau (En cours)</b>	Remplir les exigences des codes ISO et ISM	Cas de non-conformité soulevés lors d'audits de routine – pas de non-conformité	A reçu les certifications ISO et ISM pour une quatrième année d'affilée sans lacunes majeures relevées
<b>Élaboration et mise en œuvre d'une procédure pour régler les questions et préoccupations en matière de cybersécurité (En cours depuis 2019)</b>	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	Achevé  En voie d'être achevé en 2020

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### 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	Résultats réels
<b>Réduire l'empreinte carbone de l'APP en ce qui concerne les déplacements (En cours)</b>	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 – 50 %	L'exercice 2020 est une année anormale du fait des répercussions de la COVID-19. Cette mesure sera repoussée pour être évaluée en 2021.
<b>Réduire l'empreinte carbone de l'APP en ce qui concerne les réunions (En cours)</b>	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 %	Conforme en 2020 avec 99,9 % des réunions tenues sans se déplacer
<b>Installation de moteurs de niveau 3 sur tous les nouveaux bateaux-pilotes (NOUVEAU PROJET D'IMMOBILISATIONS)</b>	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 %	Achevé en 2020 avec l'achat de moteurs de niveau 3 pour le nouveau bateau-pilote

#### 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	Résultats
<b>L'Administration participe activement à des initiatives du PPO sur la côte Ouest du Canada (En cours)</b>	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	À ce jour en 2020, un gestionnaire de l'APP a assisté à 90 % des réunions du PPO
<b>S'engage activement auprès des communautés des Premières Nations sur la côte Ouest du Canada en tant que spécialistes maritimes officiels des opérations de pilotage (En cours)</b>	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	2020 en voie de dépasser l'objectif de quatre



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### 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	Résultats réels
<b>Collaborer étroitement avec Transports Canada à Ottawa sur les amendements apportés à la <i>Loi sur le pilotage</i> (NOUVEAU)</b>	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	100 % de participation à ce jour
<b>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 (NOUVEAU)</b>	Transfert transparent des règlements à Transports Canada	Deux réunions par année	2020 a respecté le minimum de deux réunions en date du deuxième trimestre

#### 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	Résultats réels
<b>Réunion opérationnelle mensuelle avec les associations de l'industrie et les pilotes (En cours)</b>	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	2020 conforme
<b>Réunions avec tous les clients de l'APP et les ports (En cours)</b>	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	2020 conforme

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats réels
<b>Mobiliser 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 (NOUVEAU)</b>	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	Terminé. Formation de la direction entreprise en juin 2020.  Pour les années futures du plan.

#### 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	Résultats réels
<b>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 (En cours)</b>	Cela permet à l'Administration d'identifier les enjeux et les opportunités émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 réunions d'associations par année</li> <li>• 2 réunions du Comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité</li> <li>• 2 réunions du comité d'examen de la sécurité et des opérations</li> <li>• Tenue à jour du registre des risques conformément aux procédures du Comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité</li> <li>• Maintien de l'accréditation ISO/ISM</li> </ul>	2020 en voie d'atteindre les objectifs

#### 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	Résultats réels
<b>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 (NOUVEAU)</b>	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	Pour les années futures du plan

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### 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.

Activités	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats réels
<b>- Surveillance de l'indice Baltic Dry pour les navires</b> <b>- Surveillance des échanges dans le monde</b> <b>- Allocutions lors d'événements mondiaux et prévisions économiques dans le rapport trimestriel du premier dirigeant</b> <b>- Discussion de ce qui précède aux réunions d'associations mensuelles</b> <b>- Publications pertinentes mises à la disposition de l'équipe de gestion (NOUVEAU)</b>	Avertissement précoce des changements économiques mondiaux	Publication des prévisions dans le rapport trimestriel du premier dirigeant	2020 conforme et achevé au premier trimestre

#### 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	Résultats réels
<b>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 (NOUVEAU)</b>	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>	Achevé et partagé avec Transports Canada

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Évaluation 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.

Le comité de GROS détermine si les risques sont de nature opérationnelle ou stratégique. Les risques opérationnels sont attribués au représentant approprié de la direction afin qu'il les examine et prenne 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 risques tiennent à jour la description détaillée des risques et les mesures d'atténuation, qui font partie d'un document complet sur les risques.

Tous les risques stratégiques sont énumérés ci-dessous. Les détails de chacun des trois principaux risques, incluant les mécanismes d'atténuation, se trouvent à l'annexe 7.

#### Risques stratégiques

- Diminution des affectations
- Relations avec les collectivités et le grand public à la suite d'un incident
- Objection au tarif
- Santé économique de BC Coast Pilots
- Approvisionnement futur en candidats pilotes appropriés et qualifiés
- Activisme politique et ses répercussions sur l'Administration
- Risque posé par les réseaux sociaux
- Cybersécurité
- Gestion de la relève du premier dirigeant
- Effets des grands projets énergétiques sur l'Administration
- Relation avec un entrepreneur unique
- Gouvernance

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

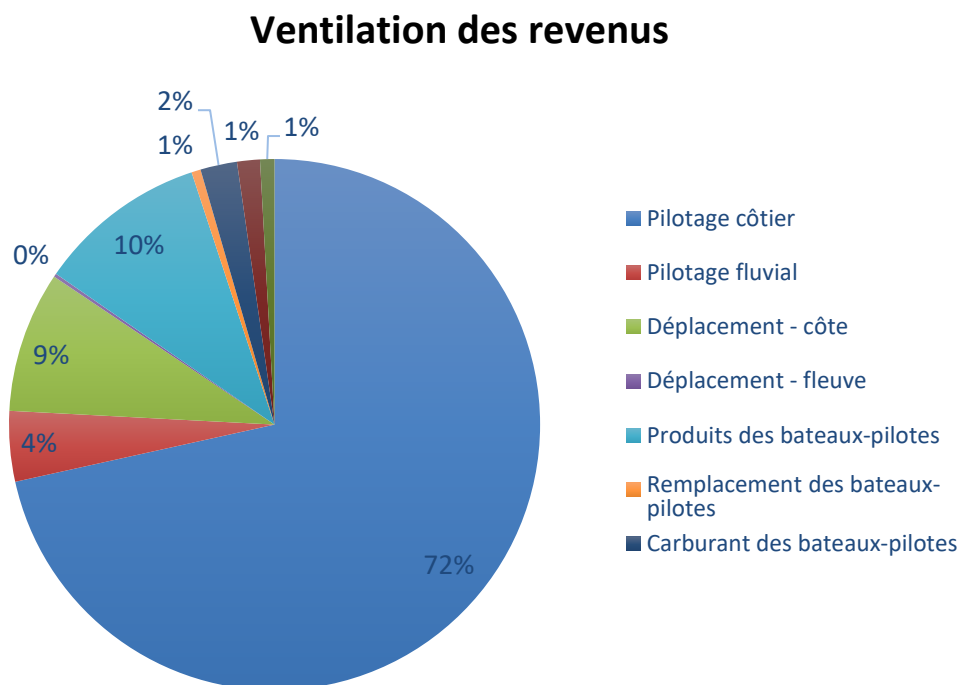
## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### 4. 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. En 2020 et 2021, l'Administration aura besoin d'emprunter de l'argent à des banques à charte pour financer certains projets d'immobilisations. En 2021, elle devra emprunter afin d'ajouter des liquidités pour son fonctionnement. Ces liquidités seront nécessaires en raison d'un manque de flux de trésorerie dû à une diminution des affectations imputable aux répercussions de la COVID-19 sur ses activités.

Les revenus projetés pour 2020 que l'Administration tire des opérations sont ventilés comme suit :



L'Administration devrait générer en 2021 des revenus de 89,7 millions de dollars, des dépenses totales de 93,5 millions de dollars et une perte globale totale de 3,8 millions de dollars. Cette perte est basée sur les hypothèses ci-dessous, qui sont présentées plus en détail à l'annexe 5 :

- L'Administration s'attend à effectuer 12 069 affectations en 2021, soit une augmentation de 7 % par rapport à 2020.
  - Sur ces 12 069 affectations, 1 205 seront assurées par des pilotes salariés sur le fleuve Fraser, en hausse de 34 % par rapport à 2020.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

- Les dépenses en immobilisations pour 2021 devraient atteindre 7,1 millions de dollars.
- Douze nouveaux apprentis vont être embauchés et cinq pilotes sans limites opérationnelles doivent prendre leur retraite. Les salaires, avantages sociaux et coûts de formation des apprentis pour 2021 devraient s'établir à 3,7 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<sup>er</sup> janvier 2021.

ÉTAT DES RÉSULTATS								
Pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2019	Prévisions 2020	Budget 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
Produits totaux	96 856	77 452	101 631	89 688	94 624	96 901	97 870	98 825
Charges totales	94 019	82 770	102 533	93 518	94 890	97 182	96 177	96 896
Bénéfice (perte) global total	2 837	(5 318)	(901)	(3 830)	(267)	(280)	1 692	1 930

La forte diminution des produits et des charges en 2020 est liée aux répercussions de la COVID-19 sur les activités de l'Administration. Les années suivantes reflètent une reprise graduelle du nombre d'affectations de pilotage qui avaient été perdues pour les paquebots de croisière et les porte-conteneurs, et un retour à la normale en 2021 pour le secteur de l'automobile.

#### Dépenses en immobilisations

Pendant l'exercice 2021, l'Administration prévoit investir 7,1 millions de dollars dans des projets d'immobilisations qui seront tous financés au moyen des flux de trésorerie d'exploitation, à l'exception d'une somme de 3,5 millions.

Voici la ventilation des projets d'immobilisations :

- Dépenses pour des bateaux-pilotes de 4,04 millions de dollars consistant principalement en ce qui suit :
  - 2 millions de dollars pour l'achèvement de la construction du Pacific Guardian (un nouveau bateau-pilote).
  - 1,6 million de dollars pour les moteurs et les propulseurs désuets du Pacific Chinook, du Pacific Pathfinder, du Pacific Navigator et du Pacific Scout.
  - 340 000 dollars pour des mises à niveau des systèmes électroniques et des sièges du Pacific Chinook, du Pacific Pathfinder, du Pacific Navigator et du Pacific Scout.
  - 100 000 dollars reliés au remplacement d'une génératrice pour le Pacific Navigator
- Dépenses de 2,6 millions de dollars reliées au matériel informatique et aux communications comprenant essentiellement :

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

- 447 000 dollars pour une mise à niveau du simulateur maison
- 496 000 dollars pour le remplacement des unités de pilotage portables (UPP) et l'achat d'autres UPP nécessaires pour les nouveaux pilotes
- 1,5 million pour des travaux sur le système de répartition et de comptabilité
- Dépenses de 300 000 dollars reliées aux bâtiments et quais flottants comportant essentiellement :
  - 240 000 dollars reliés à la rénovation complète de l'édifice de Victoria
  - 50 000 dollars reliés à une mise à niveau des quais flottants de Victoria

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS								
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2019	Prévisions 2020	Budget 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
Bâtiments et quais flottants	279	50	50	300	-	-	-	-
Bateaux-pilotes	1 127	3 440	5 885	4 040	140	130	1 150	0
Ordinateurs, logiciels et communications	298	921	2 410	2 733	3 305	927	466	470
Dépenses en immobilisations totales	1 704	4 411	8 345	7 073	3 445	1 057	1 616	470
Actifs au titre du droit d'utilisation	59	704	0	0	1 000	0	0	0
Total des immobilisations incluant contrats de location	1 763	5 114	8 345	7 073	4 445	1 057	1 616	470

Les prévisions pour 2020 sont d'environ 3,2 millions de dollars inférieures au budget initial. Cette diminution tient avant tout à un retard dans l'achèvement d'un nouveau bateau-pilote et à un nouveau système d'affectation et de comptabilité, ainsi qu'au report de certains projets d'immobilisations de moindre importance en raison de la COVID-19 et du besoin de maintenir une position de trésorerie positive. Le budget de 2021 reflète l'achèvement des projets de 2020 qui avaient été retardés et reportés à cause des craintes liées à la COVID-19.

#### **Dettes**

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 2021, l'Administration a l'intention de demander l'autorisation de porter cette limite à 18,9 millions de dollars, soit une augmentation de 7 millions de dollars. L'Administration s'attend à une perte

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

d'exploitation de 5,3 millions de dollars pour 2020. Cette perte est supérieure de 4,4 millions de dollars à celle qui avait été initialement prévue et elle est entièrement due aux répercussions de la COVID-19 sur les activités de l'Administration.

L'Administration a l'intention d'instaurer un supplément de 250 dollars par affectation en 2021 et 2022 pour aider à compenser les revenus moindres; mais afin de réduire les répercussions de la COVID-19, l'Administration demande l'autorisation d'augmenter ses emprunts à long terme pour financer ces pertes. Il est fort probable que nos clients (c.-à-d. l'industrie maritime) vont s'opposer à des frais supplémentaires, mais nous collaborons étroitement avec eux afin d'en réduire l'incidence. Nous nous sommes aussi engagés à faire un examen de mi-année et, si le nombre d'affectations est nettement supérieur à ce qui a été prévu dans ce plan, nous supprimerons le supplément. Nous estimons que les droits proposés ne nous feront pas perdre des clients au profit des ports qui nous font concurrence aux États-Unis.

L'Administration soumet le plan d'emprunt ci-dessous à l'approbation du ministre des Finances pour un emprunt à court terme de 3,5 millions de dollars et un emprunt à long terme de 15,4 millions de dollars pour 2021 :

1. Marge de crédit d'exploitation – 3,5 millions de dollars
2. Emprunt à long terme – 15,4 millions de dollars consistant en :
  - Un emprunt à long terme déjà approuvé de 8,4 millions de dollars pour :
    - i. des emprunts reliés au bateau-pilote Pacific Chinook
    - ii. des emprunts reliés au nouveau bateau-pilote (Pacific Guardian) et au nouveau système de répartition et de comptabilité
  - 7 millions de dollars pour un nouvel emprunt à long terme destiné à financer les répercussions de la COVID-19 sur les activités.

Le tableau suivant présente les emprunts totaux de l'Administration, autres que les passifs au titre des locations, 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.

PLAN D'EMPRUNT								
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2019	Prévisions 2020	Budget 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
Marge de crédit d'exploitation	5 000	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Emprunt à long terme en fin d'exercice	1 419	4 631	7 731	13 691	11 958	10 465	9 106	7 771
<b>Total</b>	<b>6 419</b>	<b>8 131</b>	<b>11 231</b>	<b>17 181</b>	<b>15 458</b>	<b>13 965</b>	<b>12 606</b>	<b>11 211</b>

Il est à noter que les emprunts réels anticipés de l'Administration sont limités aux prêts à long terme de 10,4 millions en 2020, 13,3 millions de dollars en 2021 et 11,6 millions de dollars en 2022. 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



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

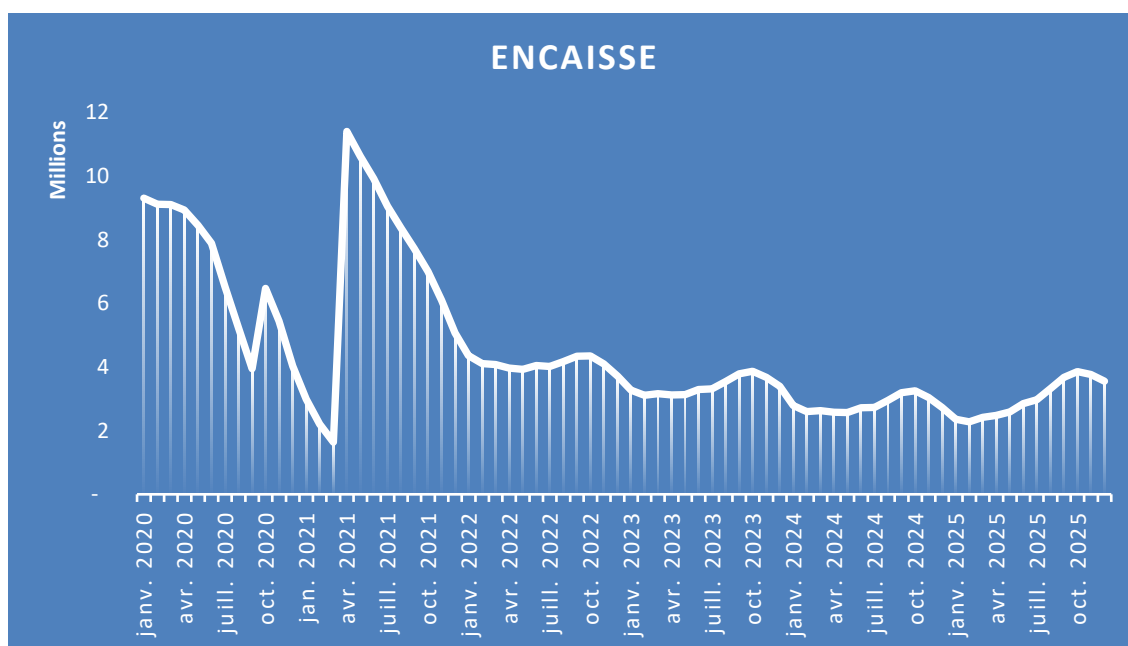
## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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 :

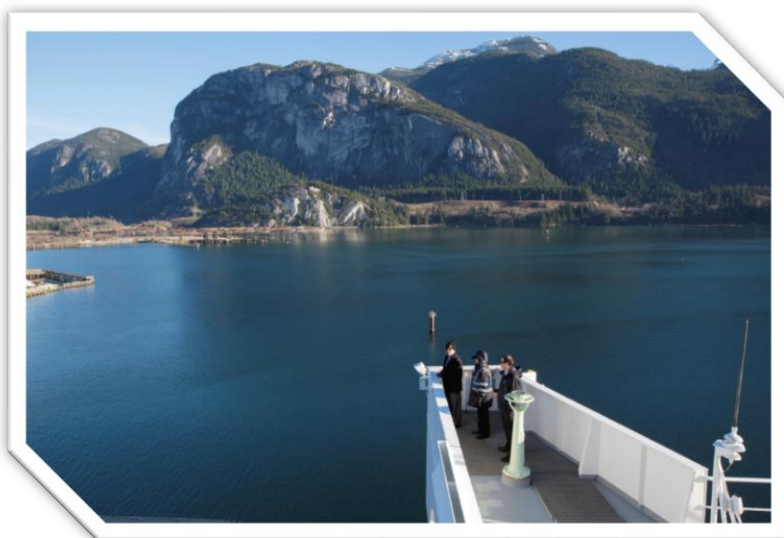


Comme on peut le voir, l'Administration s'attend à maintenir un niveau d'encaisse à moyen terme découlant des activités d'exploitation relativement bas qui se situe à environ 4 millions de dollars pendant les années du plan. C'est généralement considéré assez pour tenir compte de la nature saisonnière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

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

**5. Annexes**

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



---

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

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

L'Administration de pilotage du Pacifique est actuellement exploitée conformément aux lignes directrices exprimées dans la lettre 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-transport>

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

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### **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, des technologies de l'information 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, etc.). Cela inclut les auto-évaluations du Conseil, l'établissement d'un comité de nomination des administrateurs et l'élaboration des compétences requises des 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 Conseil, ont des cadres de référence et des mandats et rendent directement des comptes au Conseil sur une base régulière.

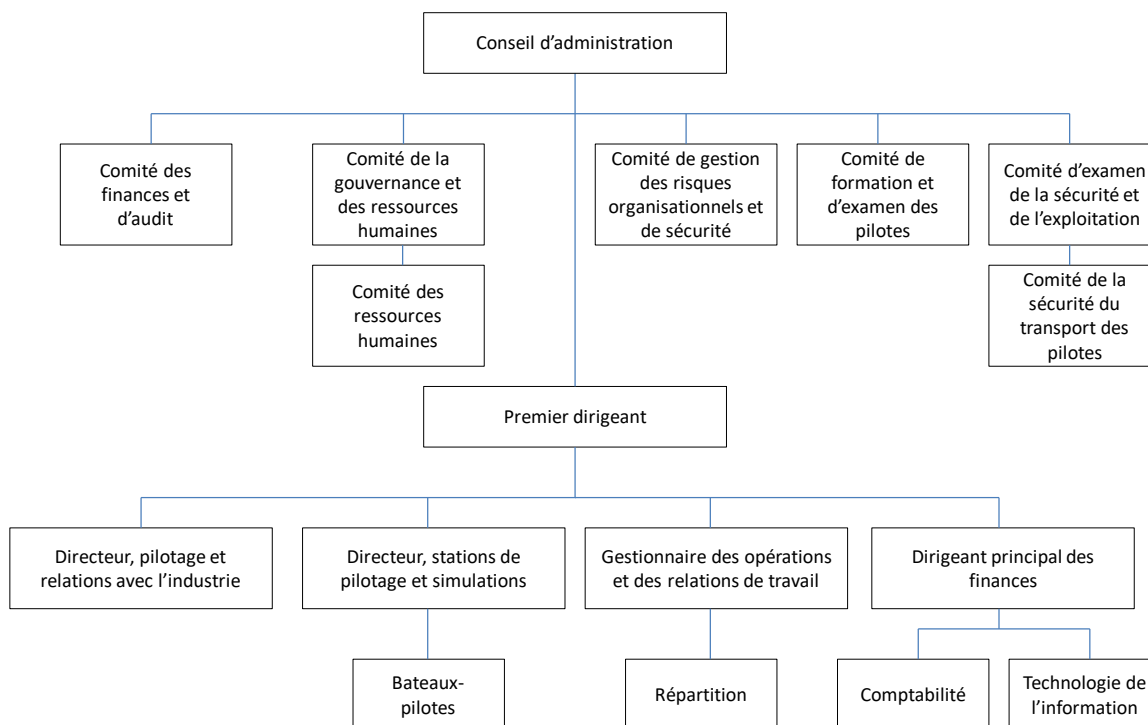
L'Administration est gérée par un premier dirigeant qui relève du Conseil par l'entremise du président du Conseil. L'organigramme de l'Administration montre la structure hiérarchique.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Organigramme de l'Administration de pilotage du Pacifique



#### Comités

1. Comité des finances et d'audit - Le président et trois membres du conseil d'administration sont nommés au comité des finances et d'audit. Ce comité tient six réunions régulières 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. Les membres du comité ont affiché un taux d'assiduité de 100 p. cent.
2. a) Comité de gouvernance et des ressources humaines – 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 président et de premier dirigeant. Il supervise également l'orientation des nouveaux membres du Conseil, le processus d'évaluation des membres et du président du Conseil, la formation et les compétences requises, et la planification de la relève de l'équipe de gestion de l'Administration. Les membres du comité ont affiché un taux d'assiduité de 100 p. cent.

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

- b) Comité des ressources humaines – Ce sous-comité se réunit au besoin ou à la demande du président du comité. Il rend des comptes par le biais du Comité de gouvernance et des ressources humaines. 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. Les membres du comité ont affiché un taux d'assiduité de 100 p. cent.
3. 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 et est composé de membres de la direction de l'Administration et de pilotes. Un examinateur externe se joint au comité durant les examens des pilotes. Les membres du comité ont affiché un taux d'assiduité de 100 p. cent.
4. a) 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. Les membres du comité ont affiché un taux d'assiduité de 100 p. cent.
- b) Comité de la sécurité du transport des pilotes – Ce sous-comité du comité d'examen de la sécurité et des opérations 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. Les membres du comité ont affiché un taux d'assiduité de 100 p. cent.
5. 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. Les membres du comité ont affiché un taux d'assiduité de 100 p. cent.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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

- Aider le conseil d'administration à remplir son rôle de supervision des risques stratégiques;
- 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 la direction à remplir son rôle de supervision des risques opérationnels;
- 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.

REMARQUE : La grande assiduité des membres des comités tient au fait que l'Administration fait beaucoup d'efforts pour planifier les réunions des comités de sorte que tous leurs membres puissent y assister.

#### Administrateurs

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

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

*Les dépenses totales des administrateurs pour 2019 se sont élevées à 272 000 \$, ce qui comprend la rémunération, les déplacements et la formation. Elles devraient être inférieures en raison des coûts de voyage moindres en 2020.*

Il y n'y a aucun administrateur 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 au cours du même exercice, l'Administration :

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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

#### Dirigeants

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

Nom	Poste
<b>Kevin Obermeyer</b>	Premier dirigeant
<b>Stuart Mackenzie (à compter du 13 octobre 2020)</b>	Dirigeant principal des finances
<b>Brian Young</b>	Directeur, pilotage et relations avec l'industrie
<b>Paulo Ekkebus</b>	Directeur, stations de pilotage et simulations

*La rémunération totale de la haute direction pour 2019 s'est élevée à 995 000 \$.*



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Annexe 3 – Résultats attendus

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 2020  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**  
**2021-2025**

<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
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 et intégration dans l'outil de veille commerciale

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

<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
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	2020 - Tenue d'une analyse des écarts  2021 - Préparation d'un document de procédures  Tenue d'un 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 – 50 %
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**  
**2021-2025**

<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
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"> <li>• 8 réunions d'associations par année</li> <li>• 2 réunions du comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité</li> <li>• 2 réunions du comité d'examen de la sécurité et des opérations</li> <li>• Tenue à jour du registre des risques conformément aux procédures du Comité de la gestion des risques organisationnels et de la sécurité</li> <li>• Maintien de l'accréditation ISO/ISM</li> </ul>
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 26 août 2020

**Date**

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

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

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

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

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



Le 10 août 2020

---

**Stefan Woloszyn, Dirigeant principal des finances**

**Date**

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### **Annexe 5 - Annexe financière**

Les états financiers contenus dans cette annexe reflètent la comptabilité en vertu des Normes internationales d'information financière (IFRS).

Pour l'exercice 2021, les dépenses prévues dépasseront de 3,8 millions de dollars les projections budgétées pour 2021, lesquelles montrent une augmentation de 7% des affectations après une baisse de 16 % en 2020. Au-delà de 2021, les volumes devraient passer de 12 069 en 2021 à 13 111 en 2023. La hausse en 2023 suppose qu'un important projet industriel (TMX) aille en production.

Les prévisions budgétaires 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 0,85 % sur les réserves de liquidités et un taux d'emprunt de 2,50 % en 2020 et 2021.

#### **Taux d'inflation**

Compte tenu des tendances historiques, le taux d'inflation budgété, lié aux biens et services, a été établi à 1,8 % pour l'exercice 2020 et à 2,5 % pour chacune des années suivantes du plan d'entreprise.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Situation financière

#### ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre

(en milliers de dollars)

	Données réelles 2019	Budget 2020	Prévisions 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
<b>ACTIFS</b>								
<b>À court terme</b>								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 014	5 028	4 030	5 075	3 718	3 390	2 729	3 554
Comptes débiteurs - commerce	5 832	6 867	4 739	5 213	5 326	5 472	5 527	5 582
Comptes débiteurs - autres	68	125	68	68	68	68	68	68
Comptes débiteurs - TPS	582	960	582	582	582	582	582	582
Avances sur les frais de déplacement	10	23	10	10	10	10	10	10
Dépenses prépayées	88	190	88	88	88	88	88	88
Déplacements prépayés et autres	77	127	77	77	77	77	77	77
Investissements	829	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS À COURT TERME</b>	<b>16 500</b>	<b>13 320</b>	<b>9 594</b>	<b>11 112</b>	<b>9 869</b>	<b>9 687</b>	<b>9 081</b>	<b>9 961</b>
<b>À long terme</b>								
Investissements à long terme	285	1 725	1 714	2 314	2 914	3 514	4 114	4 714
Créance hypothécaire	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres créances	171	210	171	171	171	171	171	171
Actifs immobilisés								
Bâtiments et quais flottants	876	1 205	926	1 226	1 226	1 226	1 226	1 226
Bateaux-pilotes	17 285	23 751	20 725	24 765	24 905	25 035	26 184	26 185
Communications et autres	377	243	417	507	547	587	627	667
Logiciels et matériel informatique	3 384	6 167	4 265	6 908	10 173	11 059	11 486	11 916
Actifs incorporels	665	665	665	665	665	665	665	665
Actifs au titre du droit d'utilisation	1 570	1 570	2 274	2 274	3 274	3 274	3 274	3 274
	24 157	33 601	29 272	36 345	40 790	41 846	43 462	43 933
Amortissement cumulé	11 827	13 678	13 919	18 137	23 788	27 195	28 855	30 485
Total des actifs immobilisés	12 330	19 923	15 353	18 208	17 002	14 651	14 607	13 448
<b>TOTAL DES ACTIFS À LONG TERME</b>	<b>12 786</b>	<b>21 858</b>	<b>17 238</b>	<b>20 693</b>	<b>20 087</b>	<b>18 336</b>	<b>18 892</b>	<b>18 333</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>29 286</b>	<b>35 178</b>	<b>26 832</b>	<b>31 805</b>	<b>29 956</b>	<b>28 023</b>	<b>27 973</b>	<b>28 294</b>

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Situation financière

#### ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 décembre

(en milliers de dollars)

	Données réelles 2019	Budget 2020	Prévisions 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
<b>PASSIFS</b>								
<b>À court terme</b>								
Créditeurs et charges à payer	6 494	7 152	6 442	6 977	6 924	7 082	7 011	7 068
Salaires et retenues du personnel	5 281	5 942	4 831	4 631	4 431	4 231	4 030	3 831
Indemnités de cessation d'emploi	984	978	984	984	984	984	984	984
<b>TOTAL PASSIFS À COURT TERME</b>	<b>12 759</b>	<b>14 072</b>	<b>12 257</b>	<b>12 592</b>	<b>12 339</b>	<b>12 297</b>	<b>12 025</b>	<b>11 883</b>
<b>À long terme</b>								
Locations capitalisées	989	646	1 142	560	954	837	725	629
Emprunts	1 419	7 731	4 631	13 682	11 958	10 465	9 106	7 711
<b>TOTAL PASSIFS À LONG TERME</b>	<b>2 407</b>	<b>8 377</b>	<b>5 773</b>	<b>14 242</b>	<b>12 912</b>	<b>11 302</b>	<b>9 831</b>	<b>8 340</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>15 166</b>	<b>22 449</b>	<b>18 030</b>	<b>26 834</b>	<b>25 251</b>	<b>23 599</b>	<b>21 856</b>	<b>20 223</b>
<b>Capitaux propres</b>								
Bénéfices non-distribués	14 120	12 729	8 802	4 971	4 705	4 424	6 117	8 071
	29 286	35 178	26 832	31 805	29 956	28 023	27 973	28 294



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Résultats

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL								
pour l'exercice clos le 31 décembre (en milliers de dollars)				Budget				
	2019	Budget 2020	Prévisions 2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Produits</b>								
Droits de pilotage	95 344	100 271	77 095	86 067	90 939	96 528	97 494	98 469
Suppléments de pilotage	1 344	673	-	3 017	3 073	-	-	-
Autres (intérêt, redevances et frais supplémentaires)	168	687	358	604	611	373	377	381
<b>Total des produits</b>	<b>96 855</b>	<b>101 631</b>	<b>77 453</b>	<b>89 688</b>	<b>94 623</b>	<b>96 901</b>	<b>97 871</b>	<b>98 850</b>
<b>Coûts directs de pilotage</b>								
<b>Coûts des pilotes</b>								
Coûts de pilotage (lorsque sous contrat)	62 805	68 004	50 974	55 357	57 368	60 618	60 618	60 618
Salaire et avantages sociaux des pilotes	2 846	2 976	3 045	2 950	3 045	3 171	3 256	3 341
<b>Coûts totaux des pilotes</b>	<b>65 651</b>	<b>70 980</b>	<b>54 019</b>	<b>58 307</b>	<b>60 413</b>	<b>63 789</b>	<b>63 874</b>	<b>63 959</b>
<b>Bateau-pilote et déplacements des pilotes</b>								
Équipage bateau-pilote (salaires/avantages sociaux)	5 610	5 801	5 890	5 580	5 736	5 920	6 057	6 195
Frais d'exploitation bateau-pilote (carb./entretien)	3 105	3 523	3 262	2 977	2 745	2 971	3 078	3 186
Frais de propriété bateau-pilote (dépréciation et financement)	898	956	829	991	996	1 001	1 047	1 047
Frais de bateau-pilote (lorsque sous contrat)	1 849	1 796	370	555	925	925	925	925
Frais de déplacements des pilotes	6 810	6 512	6 914	6 850	6 414	7 001	7 161	7 321
Autres frais connexes	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total bateau-pilote et déplacements</b>	<b>18 273</b>	<b>18 588</b>	<b>17 265</b>	<b>16 952</b>	<b>16 816</b>	<b>17 819</b>	<b>18 269</b>	<b>18 674</b>
<b>Autres charges de pilotage</b>								
Unités pilotage portables, répartition/comptabilité	576	635	633	696	766	843	927	1 020
Formation des pilotes	2 542	3 760	1 500	5 465	3 280	3 362	3 446	3 532
Centre de répartition	2 081	2 106	2 143	2 207	2 274	2 342	2 412	2 484
Autres frais liés au pilotage	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des autres charges de pilotage</b>	<b>5 198</b>	<b>6 501</b>	<b>4 276</b>	<b>8 369</b>	<b>6 320</b>	<b>6 547</b>	<b>6 785</b>	<b>7 036</b>
<b>Total des coûts directs de pilotage</b>	<b>89 122</b>	<b>96 069</b>	<b>75 560</b>	<b>83 628</b>	<b>83 549</b>	<b>88 154</b>	<b>88 929</b>	<b>89 669</b>
<b>Coûts indirects de pilotage</b>								
<b>Dépenses administratives</b>								
Administration (salaires/avantages sociaux)	2 780	2 622	2 691	2 765	2 840	2 912	2 983	3 051
Frais réglementaires (frais de service de TC)	-	759	441	750	781	719	719	719
Loyer/services publics/approv./ordinateurs	1 318	2 503	2 816	3 148	3 065	2 991	2 936	2 873
Autres amortissements	754	579	1 263	3 227	4 655	2 405	612	582
<b>Total des dépenses administratives</b>	<b>4 849</b>	<b>6 463</b>	<b>7 212</b>	<b>9 890</b>	<b>11 341</b>	<b>9 028</b>	<b>7 249</b>	<b>7 226</b>
<b>Total des coûts indirects de pilotage</b>	<b>4 850</b>	<b>6 463</b>	<b>7 211</b>	<b>9 890</b>	<b>11 341</b>	<b>9 028</b>	<b>7 249</b>	<b>7 226</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>93 971</b>	<b>102 532</b>	<b>82 772</b>	<b>93 518</b>	<b>94 890</b>	<b>97 182</b>	<b>96 178</b>	<b>96 895</b>
<b>Autre élément du résultat global (perte)</b>	<b>(47)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Bénéfice net (perte)</b>	<b>2 837</b>	<b>(901)</b>	<b>(5 319)</b>	<b>(3 830)</b>	<b>(267)</b>	<b>(280)</b>	<b>1 692</b>	<b>1 954</b>
Nombre de pilotes contractuels	113	119	123	130	135	135	135	135
Nombre d'employés pilotes	8	10	9	9	9	9	9	9
Nombre d'affectations	13 364	13 573	11 288	12 069	12 292	13 111	13 111	13 111
Moyenne d'affectations par pilote	118	114	92	93	91	97	97	97
Produit par rapport au pourcentage d'affectations	7 247	7 488	6 861	7 431	7 698	7 391	7 465	7 540

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

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

	2019	Budget 2020	Prévisions 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
<b>FLUX DE TRÉSORERIE - ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>								
Entrées de trésorerie - clients	96 927	100 607	78 546	89 214	94 511	96 755	97 816	98 794
Sorties de trésorerie - salariés	(13 141)	(13 505)	(12 918)	(12 903)	(13 294)	(13 746)	(14 109)	(14 472)
Sorties de trésorerie - fournisseurs et autres	(78 575)	(86 092)	(68 263)	(76 061)	(76 199)	(80 071)	(80 681)	(80 936)
Autre revenu reçu	121	-	-	-	-	-	-	-
Ajustements								
Flux net de trésorerie (utilisé pour) généralisé par les activités d'exploitation	5 332	1 010	(2 635)	250	5 018	2 938	3 026	3 386
<b>FLUX DE TRÉSORERIE - ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>								
Achats nets de placements	(11)	(611)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Acquisition d'immobilisations et d'équipement	(1 763)	(8 345)	(5 114)	(7 073)	(4 445)	(1 057)	(1 616)	(470)
Flux net de trésorerie (utilisé pour) généralisé par les activités d'investissement	(1 774)	(8 956)	(5 714)	(7 673)	(5 045)	(1 657)	(2 216)	(1 070)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE - ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>								
Produits (paiements) nets des activités d'emprunt et de location	(715)	4 565	3 365	8 469	(1 329)	(1 609)	(1 472)	(1 491)
Flux de trésorerie net (utilisé pour) généralisé par les activités de financement	(715)	4 565	3 365	8 469	(1 329)	(1 609)	(1 472)	(1 491)
<b>Augmentation nette (réduction) - trésorerie et équivalents</b>	2 843	(3 381)	(4 984)	1 046	(1 356)	(328)	(662)	825
Trésorerie et équivalents - début d'exercice	6 171	8 409	9 014	4 030	5 075	3 718	3 390	2 729
Trésorerie et équivalents - fin d'exercice	9 014	5 028	4 030	5 076	3 719	3 390	2 728	3 554

#### Variations des capitaux propres

#### ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

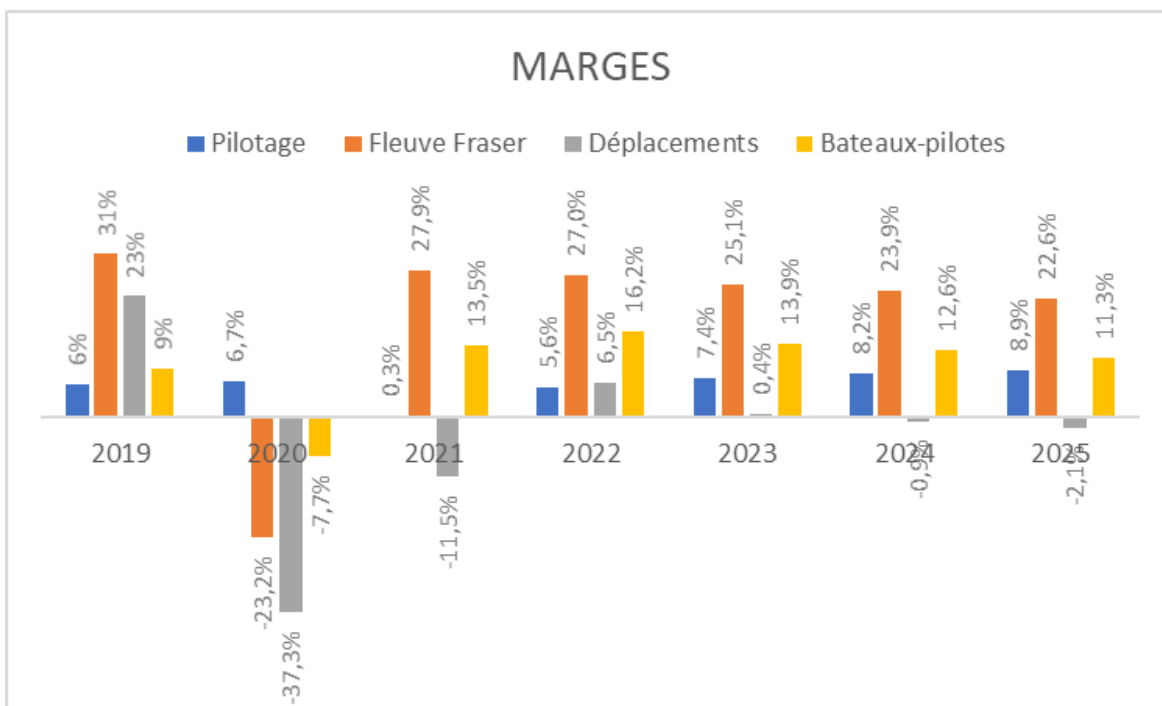
pour l'exercice clos le 31 décembre  
(en milliers de dollars)

	2019	Budget 2020	Prévisions 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
<b>SOLDE, DÉBUT D'EXERCICE</b>	11 283	13 630	14 120	8 802	4 972	4 705	4 425	6 117
Bénéfice (déficit) net	2 884	(901)	(5 317)	(3 830)	(267)	(280)	1 692	1 931
Gains actuariels (pertes)	(47)	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE, FIN D'EXERCICE</b>	14 120	12 729	8 802	4 972	4 705	4 425	6 117	8 047

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025



#### Description des activités méritant d'être soulignées et des variations

Comme on peut le voir ci-dessus, les marges de 2020 relatives au pilotage fluvial, aux déplacements et aux programmes de bateaux-pilotes sont négatives. Elles sont dues à ce qui suit :

- Marges relatives au pilotage fluvial – La COVID-19 a eu des répercussions sur les revenus du pilotage fluvial avant tout par le biais des affectations dans le secteur automobile. Les volumes devraient baisser de 60 % en 2020. Le pilotage fluvial représente une portion de coûts relativement fixe des activités de l'Administration, car les pilotes qui effectuent des affectations sur le fleuve sont des salariés.
  - Le redressement des marges relatives au pilotage fluvial en 2021 tient à une hypothèse selon laquelle les affectations pour le secteur automobile vont rebondir entièrement en 2021, selon l'industrie.
- Marges relatives aux déplacements – La COVID-19 a eu des répercussions sur la portion des activités de l'Administration reliée aux déplacements en raison de l'obligation d'affecter des avions pour amener les pilotes dans des zones où les services aériens réguliers avaient été limités ou suspendus. On s'attend à ce que l'Administration dépense 1,3 million de dollars supplémentaires en frais de déplacement en 2020 et 700 000 dollars en 2021 du fait de ces exigences supplémentaires. Les marges relatives aux déplacements devraient rebondir en 2022 puis redescendre de nouveau en 2023 en raison des déplacements supplémentaires que nécessitera le projet TMX. L'Administration va consulter

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

l'industrie au sujet du recouvrement des coûts de déplacement reliés à TMX dans les années à venir.

- Marges des bateaux-pilotes – La COVID-19 a eu des répercussions sur la portion des activités de l'Administration reliée aux bateaux-pilotes avant tout en raison de la diminution du nombre d'affectations. Comme on peut le voir dans l'exercice 2021, où le volume global des affectations va augmenter de 7 %, les marges dans ce secteur devraient se rétablir entièrement.

En outre, l'Administration prévoit réinvestir 600 000 \$ de liquidités par année au cours des années du plan pour reconstituer le compte d'investissements de l'Administration (600 000 dollars seront ajoutés conformément au plan d'entreprise de 2020). 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.

#### BUDGET D'IMMOBILISATIONS

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

	Données réelles 2019	Prévisions actuelles 2020	Budget 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
<b>FINANCEMENT</b>								
Emprunts préapprouvés	1 400	8 400	1 400	-	-	-	-	-
Nouvelle demande d'emprunt	5 800	-	5 800	-	-	-	-	-
<b>FINANCEMENT TOTAL</b>	<b>7 200</b>	<b>8 400</b>	<b>7 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DÉPENSES</b>								
Bâtiments et quais flottants	279	50	50	300	-	-	-	-
Bateaux-pilotes	1 127	3 440	5 885	4 040	140	130	1 150	-
Communications et autres	-	40	40	90	40	40	40	40
Ordinateurs et logiciels	298	881	2 370	2 643	3 265	887	426	430
Actifs au titre du droit d'utilisation	59	704	-	-	1 000	-	-	-
<b>DÉPENSES TOTALES</b>	<b>1 763</b>	<b>5 114</b>	<b>8 345</b>	<b>7 073</b>	<b>4 445</b>	<b>1 057</b>	<b>1 616</b>	<b>470</b>
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) DE FINANCEMENT PAR RAPPORT AUX DÉPENSES</b>								
	<b>5 437</b>	<b>3 286</b>	<b>(1 145)</b>	<b>(7 073)</b>	<b>(4 445)</b>	<b>(1 057)</b>	<b>(1 616)</b>	<b>(470)</b>

Les emprunts reflétés plus haut résument tous les emprunts pour des dépenses en immobilisations, en excluant le passif locatif.

Étant donné que les dépenses pour le nouveau bateau-pilote et le système d'affectation et de comptabilité ont été reportées, les emprunts préapprouvés pour ces dépenses en immobilisations en 2020 excéderont de 3,5 millions de dollars les montants qu'il avait été prévu de dépenser pour ces actifs en 2020. Toutefois, ces dépenses reportées devraient être entièrement engagées en 2021 et les emprunts préapprouvés qui n'auront pas été utilisés en 2020 devraient l'être entièrement en 2021 pour ces actifs.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

On s'attend à ce que tout financement en sus des emprunts préapprouvés puisse être compensé par les liquidités de fonctionnement internes.

#### 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 7,8 % du total des honoraires perçus par l'APP auprès des sociétés de transport maritime en 2019 et 2020.

Pour 2020, les marges de l'Administration seront affaiblies en raison des répercussions de la COVID-19 sur le nombre d'affectations. L'Administration prévoit mettre en place une combinaison de nouveaux emprunts et tarifs pour fournir des liquidités à mesure que les marges se rétabliront du fait que nous récupérerons de cet événement.

En 2020, l'Administration a instauré une augmentation tarifaire de 2,25 % basée sur une vaste consultation de l'industrie. Le logiciel de modélisation financière de l'Administration est utilisé pour permettre à l'industrie de donner directement son avis lors de l'établissement des tarifs.

L'Administration a l'intention de s'impliquer à fond auprès de l'industrie en utilisant sa nouvelle méthode de tarification et d'instaurer les tarifs suivants pendant les années du plan :

TARIF							
	Données réelles 2020	Proposé 2021	Budget 2021	Budget			
				2022	2023	2024	2025
<b>CHANGEMENT DE TAUX</b>							
Unité de pilotage, taux horaire, déplacements et bateaux-pilotes	2,25 %	3,00 %	2,50 %	2,00 %	1,50 %	1,00 %	1,00 %
<b>AUTRES FRAIS</b>							
Remplacement des bateaux-pilotes	60	100	100	100	100	100	100
Frais liés à la COVID-19/Frais de pontage	0	250	0	250	0	0	0
Technologie	50	50	50	50	50	50	50
Provision au titre des programmes fédéraux	0	37	77	61	60	55	55
<b>FRAIS TOTAUX PAR AFFECTATION</b>	110	437	227	461	210	205	205

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

Les augmentations pour 2021 et 2022 visent à permettre à l'Administration de récupérer des répercussions considérables de la COVID-19 sur les affectations.

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.

#### **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 liés aux paquebots de croisière, aux porte-conteneurs, aux automobiles, aux céréales, au charbon et aux 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; et
- le risque d'objection aux droits de pilotage.

La principale charge de l'Administration, dans une année donnée, est le paiement à la BC 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. BC Coast Pilots Ltd est, au meilleur de notre connaissance, en mesure de poursuivre ses activités, même pendant ce ralentissement.

L'Administration a tenu pour acquis que LNG Canada et TMX iront de l'avant en 2023, selon les renseignements disponibles les plus à jour et elle a donc budgété l'augmentation du trafic et les exigences en main-d'œuvre connexes.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Annexe 6 - Plan d'emprunt

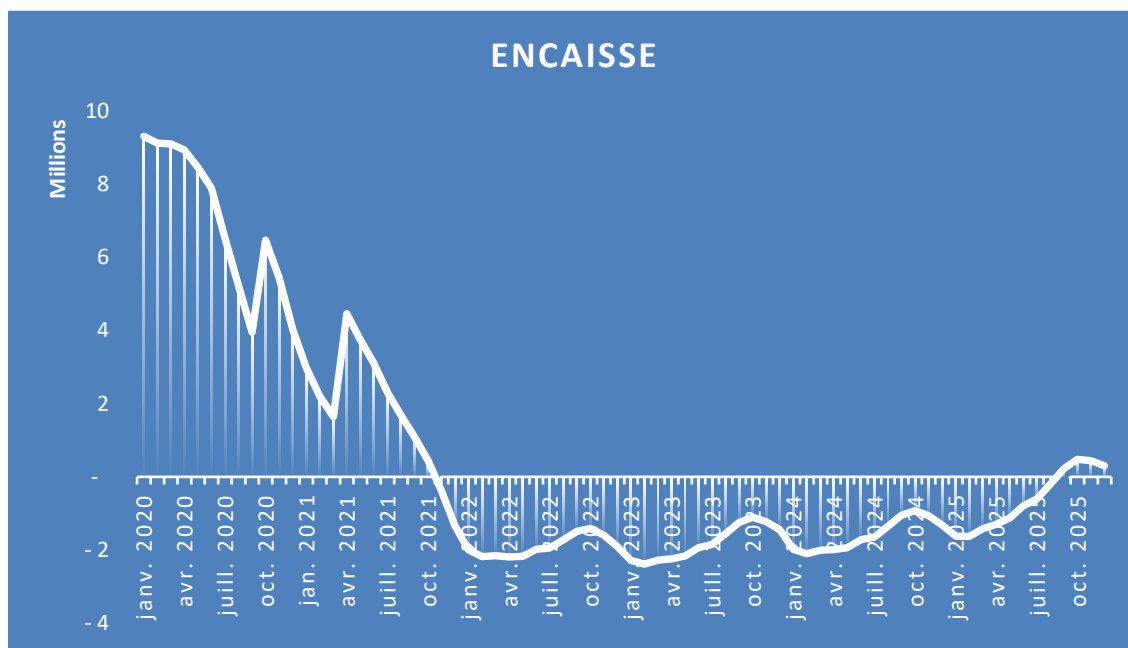
##### Autorisation d'emprunter

L'Administration cherche à augmenter à 18,9 millions de dollars sa limite d'emprunt autorisée par la loi afin d'obtenir en 2021 un prêt de 7 millions de dollars pour financer d'importantes pertes de flux de trésorerie dues à une diminution des affectations reliée à la COVID-19 (et surtout à l'annulation de la saison des croisières).

La limite d'emprunt actuelle de 11,9 millions de dollars a été fixée quand les revenus annuels de l'Administration étaient supérieurs à 90 millions \$. En 2020, les revenus prévus de l'Administration seront de 24,2 millions de dollars inférieurs aux prévisions. Une autorisation d'emprunter davantage afin de disposer de plus de liquidités sera nécessaire pour assurer la continuité de l'exploitation, et étant donné qu'aucuns crédits n'ont été alloués à l'Administration dans le contexte de la COVID-19.

L'Administration a l'intention d'instaurer un supplément de 250 \$ par affectation pour les exercices 2021 et 2022 afin de l'aider à recouvrer une partie du manque à gagner; mais pour atténuer les effets des hausses tarifaires imputables à la COVID-19 sur l'industrie, l'Administration demande l'autorisation d'augmenter son emprunt pour financer efficacement les marges perdues sur une période de 10 ans.

Comme le montre le graphique ci-dessous, l'Administration s'attend à manquer de liquidités à la fin de l'exercice 2021 sans un emprunt additionnel et les hausses tarifaires proposées (voir la section intitulée « Finances – ajustement du tarif » ci-dessus).

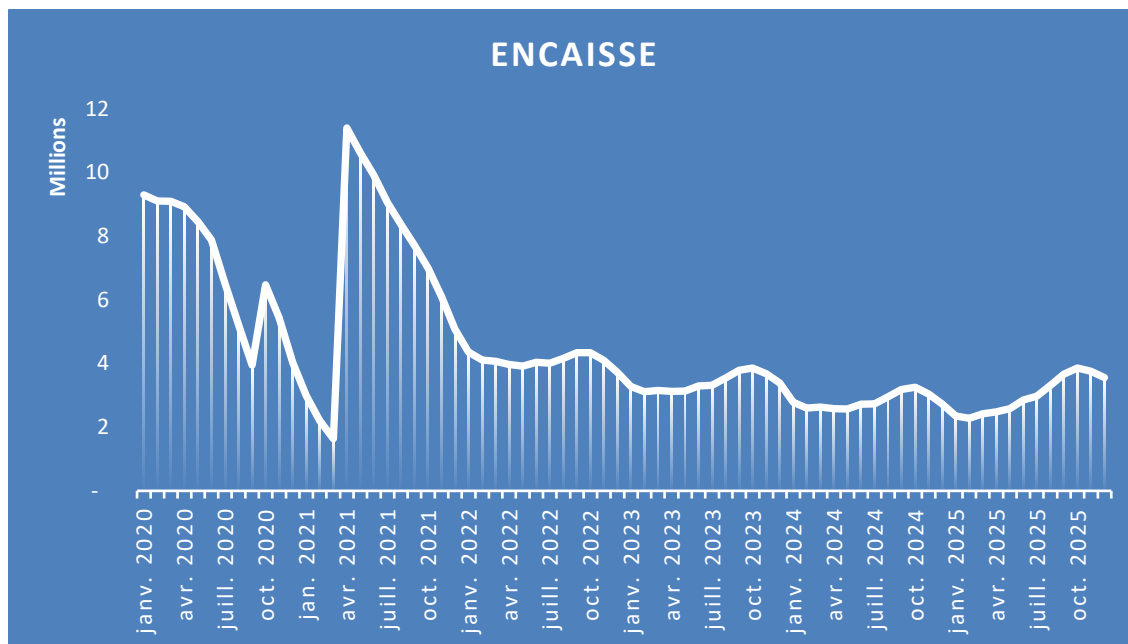


# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

Un nouvel emprunt de 7 millions de dollars va permettre à l'Administration d'avoir les niveaux de liquidités projetés ci-dessous :



Plus spécifiquement, l'Administration s'attend à ce que les liquidités utilisées pour l'exploitation et les investissements s'élèvent respectivement à 2,7 et 5 millions de dollars et que les liquidités générées par ses activités de financement s'établissent à 3,4 millions de dollars pour l'exercice 2020, ce qui donnera un solde de liquidités de 4 millions de dollars à la fin de 2020. En 2021, les liquidités découlant de l'exploitation, utilisées pour les investissements et générées par les activités de financement, incluant le nouvel emprunt approuvé de 7 millions de dollars, devraient être respectivement de 0,25, 7,7 et 8,5 millions de dollars. Par conséquent, l'Administration s'attend à terminer l'exercice 2021 avec 5,1 millions de dollars de liquidités. À la fin de 2022, les liquidités devraient s'élever à 3,7 millions de dollars. D'après son expérience, et conformément aux représentations des années antérieures, l'Administration estime qu'un solde de liquidités variant entre 3 et 4 millions de dollars est nécessaire pour composer avec les fluctuations de ses besoins en liquidités.

Le principal enjeu auquel l'organisation est confrontée en ce moment est l'incertitude entourant les volumes de trafic et les hypothèses que nous avons formulées relativement au trafic pour 2021 en raison de la COVID-19. La pandémie a décimé l'industrie des croisières et annulé la saison des croisières en Alaska, laquelle avait compté pour 4,8 millions de dollars dans notre marge d'exploitation en 2019. Pour 2021, nous avons estimé que les affectations de croisières correspondront à 30 % de celles de 2019. Mais en l'absence d'un vaccin contre la COVID-19 disponible à grande échelle d'ici le deuxième trimestre de 2021, la probabilité que des paquebots de croisière soient autorisés à s'amarrer dans des ports canadiens en 2021 est très incertaine. Et



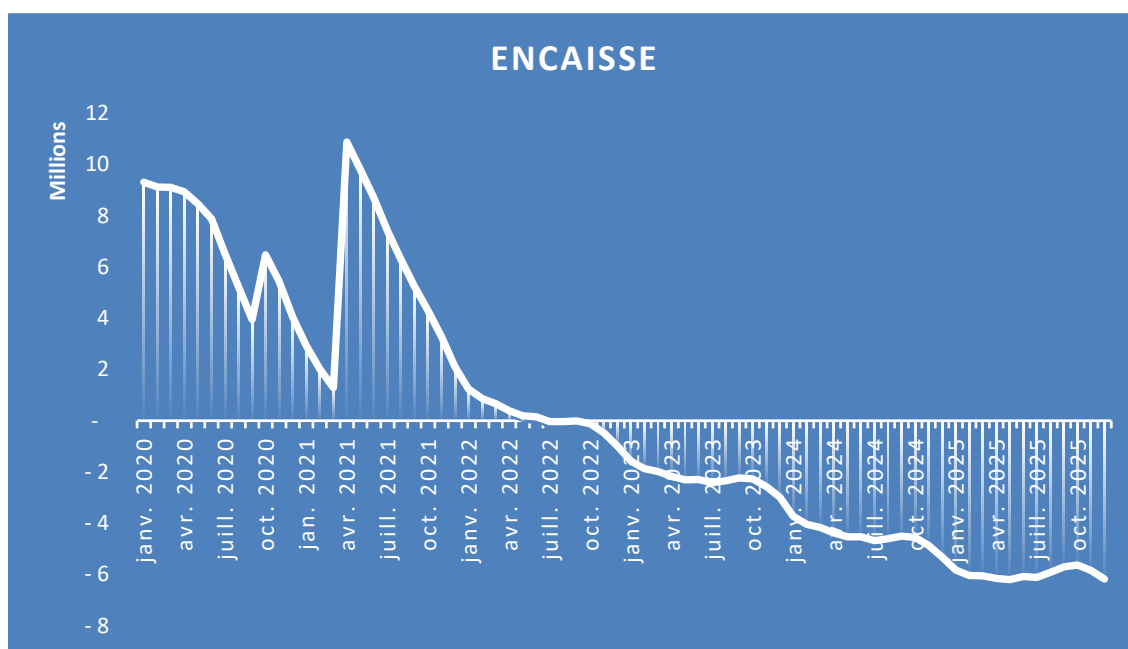
# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

même si nous avons prévu que le secteur des porte-véhicules va entièrement reprendre en 2021, rien ne dit que ce sera le cas.

La projection des flux de trésorerie ci-dessous suppose que, comme en 2020, nous n'aurons pas d'affectations de croisières ni de reprise du secteur des porte-véhicules en 2021.



Compte tenu des réductions dans notre position de trésorerie découlant de la COVID-19, du besoin de mener à bien des projets d'immobilisations essentiels et de l'incertitude des volumes de trafic, l'Administration demande que sa limite d'emprunt soit augmentée de 7 millions de dollars. Si la COVID-19 se règle d'elle-même et si les conditions économiques s'améliorent au point que la totalité ou une partie du financement supplémentaire demandé n'est pas nécessaire, ce financement ne sera pas utilisé. Mais il est essentiel que l'Administration ait la possibilité d'avoir accès au financement supplémentaire dont elle a besoin afin de pouvoir fonctionner efficacement sans que ses services ou son niveau de sécurité soient affectés.

Tel qu'indiqué dans la section 4, 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 15,400 millions de dollars à long terme pour 2021.

1. Marge de crédit d'exploitation – 3,5 millions de dollars
2. Prêt pour immobilisations – 15,400 millions de dollars comprenant :
  - Emprunt à long terme déjà approuvé de 8,4 millions de dollars pour :
    - i. des emprunts reliés au bateau-pilote Pacific Chinook

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

- ii. des emprunts reliés au nouveau bateau-pilote (Pacific Guardian) et au nouveau système de répartition et de comptabilité
- Nouvel emprunt à long terme de 7 millions de dollars pour financer les répercussions de la COVID-19 sur les activités en 2021

Le tableau suivant présente les emprunts pour les années du plan de l'Administration, compte non tenu du passif locatif.

PLAN D'EMPRUNT								
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en milliers de dollars)	Données réelles 2019	Prévisions 2020	Budget 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
Marge de crédit d'exploitation	5 000	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Emprunt à long terme en fin d'exercice	1 419	4 631	7 731	13 681	11 958	10 465	9 106	7 711
<b>Total</b>	<b>6 419</b>	<b>8 131</b>	<b>11 231</b>	<b>17 181</b>	<b>15 458</b>	<b>13 965</b>	<b>12 606</b>	<b>11 211</b>

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 2019	Prévisions actuelles 2020	Budget 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
<b>Portion actuelle</b>								
Crédit d'exploitation								
Locations capitalisées	343	582	345	525	117	112	96	99
Emprunts payables	406	750	1 060	770	516	359	368	378
<b>Portion totale actuelle des emprunts</b>	<b>749</b>	<b>1 332</b>	<b>1 405</b>	<b>1 295</b>	<b>634</b>	<b>471</b>	<b>464</b>	<b>476</b>
<b>Portion non actuelle</b>								
Crédit d'exploitation								
Locations capitalisées	646	560	302	35	836	725	629	531
Emprunts payables	1 013	3 881	6 671	12 911	11 442	10 106	8 738	7 334
<b>Portion totale non actuelle des emprunts</b>	<b>1 659</b>	<b>4 441</b>	<b>6 973</b>	<b>12 946</b>	<b>12 278</b>	<b>10 831</b>	<b>9 367</b>	<b>7 864</b>
<b>Total des emprunts</b>	<b>2 407</b>	<b>5 773</b>	<b>8 377</b>	<b>14 242</b>	<b>12 912</b>	<b>11 302</b>	<b>9 831</b>	<b>8 341</b>

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### CONTINUITÉ DES EMPRUNTS

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

	Données réelles 2019	Prévisions actuelles 2020	Budget 2020	Budget				
				2021	2022	2023	2024	2025
<b>Locations capitalisées</b>								
Solde d'ouverture	-	989	989	1 142	560	954	837	725
Hypothèse IFRS des locations existantes	1 308	-	-	-	-	-	-	-
Émission de valeurs mobilières venant à échéance	(319)	(562)	(342)	(582)	(606)	(117)	(112)	(96)
Nouvelles émissions	-	715	-	-	1 000	-	-	-
<b>Emprunts totaux capitalisés</b>	<b>989</b>	<b>1 142</b>	<b>646</b>	<b>560</b>	<b>954</b>	<b>837</b>	<b>725</b>	<b>629</b>
<b>Emprunts à payer</b>								
Solde d'ouverture	1 815	1 419	2 822	4 631	13 681	11 958	10 465	9 106
Émission de valeurs mobilières venant à échéance	(396)	(489)	(892)	(1 449)	(1 721)	(1 493)	(1 359)	(1 395)
Nouvelles émissions	-	3 700	5 800	10 500	-	-	-	-
<b>Emprunts totaux à payer</b>	<b>1 419</b>	<b>4 631</b>	<b>7 731</b>	<b>13 681</b>	<b>11 958</b>	<b>10 465</b>	<b>9 106</b>	<b>7 711</b>
<b>Emprunts totaux</b>	<b>2 408</b>	<b>5 773</b>	<b>8 377</b>	<b>14 242</b>	<b>12 912</b>	<b>11 302</b>	<b>9 831</b>	<b>8 341</b>

#### 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.

Actuellement, l'Administration est autorisée par le ministre des Finances à emprunter jusqu'à 3,5 millions de dollars. Cette somme est jugée suffisante pour cette période de planification et l'Administration ne cherche pas à changer cette limite.

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.

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

# **ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE**

## **PLAN D'ENTREPRISE**

### **2021-2025**

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.

#### **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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2019).

Le 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'Administration a enregistré 715 000 dollars de nouvelles locations 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 :

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

---

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

**Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques**

L'Administration 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.

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

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

**Méthode de cotation des risques**

	Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
<b>Extrême</b>  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
<b>Très élevé</b>  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
<b>Élevé</b>  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
<b>Moyen</b>  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
<b>Faible</b>  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

### 2021-2025

#### Critères de cotation de la probabilité des risques

Probabilité	Risques permanents	Risques ponctuels
<b>Extrême</b> 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).
<b>Très élevée</b> 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.
<b>Élevée</b> 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.
<b>Moyenne</b> 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.
<b>Faible</b> 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

### 2021-2025

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

#### Risque n° 1 : Diminution des affectations

##### Description

- L'APP est incapable de couvrir les obligations et frais généraux engagés en raison d'une baisse des affectations.

##### Causes

- C1 : Baisse soudaine des affectations en raison de la mise en place de barrières commerciales entre le Canada et la Chine. Changements dans les habitudes commerciales (c.-à-d. effets sur la mondialisation).
- C2 : Baisse soudaine des affectations pour des navires charbonniers et les pétroliers en raison de l'activisme mené contre les combustibles fossiles.
- C3 : Les impacts des événements mondiaux (géopolitique, pandémie, changements climatiques, etc.) se répercutent sur les affectations. Une analyse détaillée des scénarios est effectuée et présentée au Conseil afin d'évaluer les risques financiers pour l'entreprise.

##### Conséquences

- Perte de revenus
- Éventuelle incapacité à couvrir les coûts fixes

##### Contrôles

- Contrôles pour C1 :  
Il y a chaque année des discussions officielles avec Ottawa (Finances, Trésor et Transports) sur les risques des événements politiques qui affectent le commerce. Ces perspectives donnent à l'Administration une idée des éventuels événements à venir. En outre, elle maintient une réserve de liquidités et a accès à des emprunts à court terme afin d'avoir rapidement accès aux fonds nécessaires advenant un changement soudain des volumes d'affectations.
- Contrôles pour C2 :  
L'Administration a un mélange bien diversifié de secteurs de produits qu'elle dessert (11 secteurs de produits importants). Ce mélange élevé de produits agit comme une mesure d'atténuation naturelle contre les effets d'une baisse des affectations pour les navires charbonniers et les pétroliers. Comme mesure de contrôle proactif, l'Administration communique avec les parties prenantes au sujet des volumes de produits qu'elles attendent et elle intègre ces attentes dans la planification des volumes.
- Contrôles pour C3 :  
Processus de gestion de crise de l'APP. L'équipe de direction et le Conseil font une analyse de scénarios afin de comprendre les répercussions des changements de volumes et d'agir en conséquence.



# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

#### Justification du classement

- Probabilité – 5 : Le risque est considéré « extrême » en raison du fait qu'il existe déjà et que tous les contrôles ne sont pas évalués comme étant pleinement effectifs.
- Impact – 4 : L'impact net de ce risque sur l'Administration devrait être de l'ordre de 5 à 10 millions de dollars, de sorte qu'il est évalué comme étant très élevé. Un changement important dans les volumes d'affectations pourrait obliger l'Administration à augmenter ses tarifs à un niveau considéré suffisamment important pour avoir des répercussions sur le commerce sur la côte Ouest du Canada.

#### Note - 20

### Risque n° 2 : Objection aux tarifs

#### Description

- La nouvelle méthode de tarification ouvre des voies additionnelles à l'industrie pour s'objecter aux niveaux tarifaires.

#### Causes

- C1 : Le manque de clarté de Transports Canada sur les augmentations des redevances administratives augmente la probabilité d'objections qui seront difficiles à défendre.

#### Contrôles

- Contrôles pour C1 :
  - Le modèle de gestion actuel est conçu avec des marges adéquates atteignables dans chaque centre de coûts pour absorber de légers retards.
  - Les prévisions détaillées du trafic avec l'engagement de l'industrie aident à prédire les sources de revenus et les dépenses, et à réduire le risque d'objections.
  - La surveillance constante des indicateurs financiers et des tendances du trafic permet de s'assurer que des prévisions exactes sont créées, ce qui renforce la confiance de l'industrie.
  - Une bonne communication avec les organismes de l'industrie et les clients avant d'instaurer des tarifs, de solliciter la rétroaction et de faire des ajustements au besoin aide à faire des prévisions.
  - La planification de scénarios est maintenant incluse dans les groupes de discussion des risques et incorpore la prise en considération des aspects financiers de possibles développements majeurs qui pourraient affecter les activités de l'APP.

#### Conséquences

- Importants problèmes de liquidités (augmentation des dépenses mais pas des revenus).
- Réserve financière insuffisante pour absorber les effets des délais.
- Difficultés pour faire approuver les hausses de tarifs en raison du besoin d'augmenter les réserves pour d'éventuels délais futurs.

#### Justification du classement

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

- Probabilité – 3 : Les bonnes relations avec l'industrie et le processus de consultations tarifaires hautement inclusif aident pour les procédures d'augmentation tarifaire.
- Impact – 3 : Les propositions d'augmentations tarifaires conflictuelles pourraient retarder le processus d'approbation tarifaire, ce qui obligerait l'Administration à faire des réserves pour assurer le maintien de l'exploitation au travers des objections; cela pourrait alors augmenter la probabilité d'objections qui entraîneraient des retards pour les augmentations nécessaires.

#### Note - 9

### Risque n° 3 : Relations avec les collectivités et le public après un incident

#### Description

- Un incident maritime impliquant un navire piloté ou ayant reçu une dispense a des impacts négatifs pour les structures, les sources d'alimentation, et le patrimoine culturel et spirituel des collectivités, ce qui nuit à la réputation de l'APP.

#### Causes

- C1 : Relations médiocres avec les collectivités.
- C2 : Méinformation au sujet de l'incident.
- C3 : Manque de suivi approprié après un incident.

#### Contrôles

- Contrôles pour C1 à C3 :
  - L'APP fait de gros efforts pour forger continuellement des relations avec tous les secteurs. Des relations solides feront en sorte que la confiance nécessaire après un incident soit déjà en place.
  - Une communication ouverte, honnête et transparente, et le partage des données à la suite d'un incident réduit grandement la publicité négative et les poursuites en justice.
  - L'APP peut démontrer qu'il y a des contrôles très efficaces en place pour éviter les accidents et pour réagir aux impacts négatifs, en particulier la pollution, si un accident devait se produire, notamment :
    - Le contrôle principal pour éviter un accident consiste à s'assurer que l'Administration a :
      - un robuste processus d'examen des pilotes;
      - un régime de formation de classe mondiale; et
      - un processus actif d'évaluation du rendement de la qualité et des risques en place.
    - Contrôles de la pollution résultant d'un incident :
      - Règles en place qui régissent l'industrie pétrolière pour faire en sorte que seuls des navires et des chalands à double coque puissent transporter des produits pétroliers.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

- Règlements régissant l'expérience requise des détenteurs de dispenses.
- Avis à l'industrie et aux pilotes, documents et lignes directrices sur les normes de diligence en place pour régir les mouvements de liquides en vrac, les navires faisant l'objet d'une dérogation et les risques identifiés sur la côte.

#### **Conséquences**

- La pollution causée par un des incidents ci-dessus pourrait causer des dommages aux structures, aux services d'alimentation, et au patrimoine culturel et spirituel des collectivités, et, par conséquent, avoir des répercussions sur nos relations avec la collectivité, ce qui se traduirait par de la publicité négative ou des poursuites en justice de la part des parties lésées.

#### **Justification du classement**

- Probabilité – 2 : La probabilité d'une réaction négative persistante compte tenu du niveau de communication et de nos relations actuelles est faible à présent. Le cas du Nathan E Stewart est un exemple où nous avons reçu une grande couverture positive pour les mesures que nous avons prises après l'incident.
- Impact – 3 : L'impact de la pollution sur de nombreuses collectivités qui dépendent de la mer pour se nourrir sera extrême et va donc avoir de sérieuses répercussions sur nos relations, notre réputation, notre marque et la confiance que nous inspirons.

#### **Note - 6**

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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

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

##### ***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 et est pleinement conforme 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 du président.

Les dépenses sont déclarées sur une base mensuelle et sont reflétées dans la période où elles ont été remboursées. Ces divulgations incluent les dépenses d'affaires liées aux

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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
- *Loi sur les douanes*, L.R.C. (1985), ch. 1 (2<sup>e</sup> suppl.)
- *Loi sur la santé des animaux*, L.C. (1990), ch. 31

---

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

- *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

### 2021-2025

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

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

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

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

##### **Transparence et gouvernement ouvert**

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

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

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

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

Du point de vue de la diversité des sexes, le conseil d'administration de l'APP est constitué d'une majorité de femmes (57 %), et celles-ci comptent pour 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 intéressées. Elle va poursuivre ses efforts afin de changer cet état de choses grâce à ses programmes de sensibilisation. L'Administration s'efforce d'offrir un lieu de travail qui reflète notre société. Actuellement, le bureau de Vancouver compte des employés nés au Canada et un certain nombre qui sont originaires des Indes orientales, d'Europe et d'Afrique du Sud.

##### **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

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

## PLAN D'ENTREPRISE

### 2021-2025

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

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

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

1. 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 se rend disponible pour parler à des groupes communautaires du rôle que le pilotage joue pour assurer la protection de l'environnement marin. Nous n'interagissons pas directement avec les activistes, car cela déborde de notre mandat, mais nous pouvons soutenir les promoteurs du gouvernement et de projets pour expliquer comment nous pouvons faire équipe pour être de bons intendants de nos voies navigables et de notre littoral.

#### **Espaces de travail sécuritaires**

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

#### **Accessibilité**

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



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

**Annexe 10 - Acronymes**

<b>Acronyme</b>	<b>Définition</b>
<b>APP</b>	Administration de pilotage du Pacifique
<b>BCCP</b>	British Columbia Coast Pilots Ltd.
<b>BCP</b>	Bureau du Conseil privé
<b>GMMC</b>	Guilde de la marine marchande du Canada
<b>GPL</b>	Gaz de pétrole liquéfié
<b>GROS</b>	Gestion des risques organisationnels et sécurité
<b>IFRS</b>	Normes internationales d'information financière
<b>ILWU</b>	International Longshore & Warehouse Union
<b>LGFP</b>	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
<b>TMX</b>	Expansion Trans Mountain
<b>UP</b>	Unité de pilotage – calculée sous la forme de navires (longueur * largeur * tirant d'eau)/100
<b>UPP</b>	Unité de pilotage portable