

2018

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE **RAPPORT ANNUEL**



Administration de pilotage
du Pacifique

Pacific Pilotage
Authority

Canada

Membres du conseil d'administration et de la direction

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Mme Lorraine Cunningham
Présidente du conseil*



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



Mme Victoria Withers
Membre*



M. James Marshall
Membre



Mme Billie V. Raptis
Membre*



Capitaine Al Ranger
Membre



Mme Katherine Bright
Membre*

* Membre du comité des finances et d'audit

DIRECTION



Kevin Obermeyer
Premier dirigeant



Stefan Woloszyn
Dirigeant principal des finances



Brian Young
Directeur des opérations maritimes



Alan Wheatley
Gestionnaire des technologies de l'information



Bruce Chadwick
Secrétaire général



Teresa Lei
Gestionnaire des finances et de l'administration



Bruce Northway
Gestionnaire, opérations et relations de travail



Paulo Ekkebus
Directeur adjoint des opérations maritimes



Isabelle Forget
Adjointe de direction



Alexandra Deffense
Adjointe administrative principale

Table des matières

Mandat	3	Effectif de candidats pilotes qualifiés	15
Objectifs généraux, mission, vision et valeurs de l'Administration	3	Rapport d'incidents	15
Lettre de la présidente du conseil et du premier dirigeant	5	Gestion des risques organisationnels	16
Profil de l'Administration de pilotage du Pacifique	6	Catégories de risques	18
Gouvernance de l'Administration	6	Indicateurs clés du rendement	21
Structure organisationnelle de l'Administration	7	Consultations régulières avec les intervenants	22
Discussion et analyse de la direction		Perspectives d'avenir – 2019 et au delà	22
Survol des activités – 2018	8	Situation économique – 2019	22
Trafic	10	Situation financière – Ajustement de tarifs pour 2019 et au-delà	22
Commentaires financiers	11	Stratégie pour 2019	22
Bateau pilote – Pacific Chinook	13	Buts stratégiques	23
Ressources humaines	14	Évaluation des buts stratégiques de 2018	23
Remplacement et formation des pilotes	14	États financiers audités	26

Conception : Dean McNeill Creative Solutions (Dean McNeill et Darrell Freeman); Traduction : Traductions F. Orvoine; Couverture : Dave Roels

Renseignements corporatifs

MANDAT

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

ÉNONCÉ DE MISSION

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

ÉNONCÉ DE VISION

L'énoncé de vision de l'Administration est le suivant :

être un chef de file mondial du pilotage maritime.

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

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

Coordonnées

SIÈGE SOCIAL

11000 – 1130, rue Pender Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 4A4
Tél: 604.666.6771
Télec. répartition: 604.666.6093
Télec. administration: 604.666.1647
Courriel: info@ppa.gc.ca
www.ppa.gc.ca

BUREAUX DE RÉPARTITION

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

POSTES D'EMBARQUEMENT DES PILOTES

Sand Heads, au large de Steveston
Haut-fond Brotchie, au large de Victoria
Cap Beale, au large de Port Alberni
Île Triple, au large de Prince Rupert
Île Pine, au large de Port Hardy

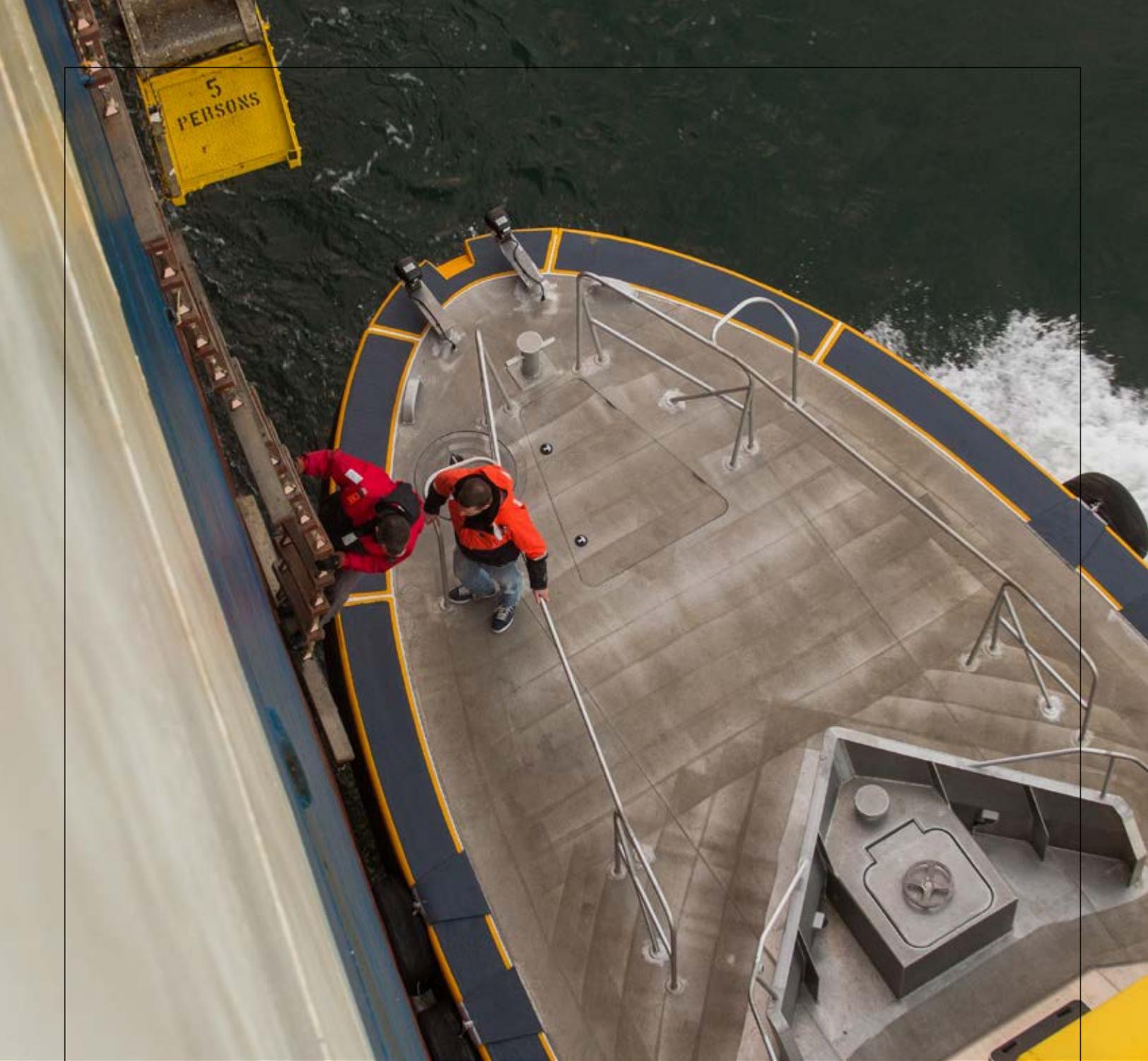
OBJECTIFS GÉNÉRAUX

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

VALEURS DE L'ADMINISTRATION

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

- 1. Honnêteté et intégrité** – Nous nous engageons à rester honnêtes et intègres dans toutes nos activités. Nous partageons la responsabilité d'agir de manière efficace et appropriée, et l'obligation de rendre des comptes. Avant d'apporter un changement, nous étudions les conséquences qu'il pourrait avoir sur toutes les personnes concernées. Nous faisons preuve d'intégrité et d'ouverture, et nous nous soutenons mutuellement.
- 2. Relations positives avec les intervenants** – Nous nous efforçons de maintenir des relations positives avec tous les intervenants, notamment l'industrie du transport maritime, les pilotes et les organismes qui les représentent, nos employés, les collectivités au sein desquelles nous œuvrons et tout autre organisme ou personne connexe.
- 3. Qualité du service** – Nous visons l'excellence dans toutes nos activités en cherchant constamment à apprendre, à nous perfectionner et à nous améliorer. Nous sommes fiers de notre travail et des services que nous fournissons à nos clients et à nos partenaires.
- 4. Obligation de rendre des comptes et responsabilité** We are accountable, as individuals, team members and as an organization for our actions and our decisions. We make effective and efficient use of the resources provided to us. We adhere to our policies and procedures, our mission and objectives, and to the Regulations governing us. When our commitment to innovation is at odds with existing procedures, we will work within the system to achieve positive change and improvement.
- 5. Adaptabilité et innovation** – Nous prions l'innovation et la créativité. Nous encourageons et soutenons l'originalité et la diversité des idées. Dans le cadre de notre travail individuel et du travail d'équipe que nous effectuons avec nos partenaires de l'Administration et de l'extérieur, nous accueillons favorablement toute idée ou méthode nouvelle susceptible d'améliorer notre service et l'utilisation de nos ressources.



Notre réussite tient en grande partie aux excellentes relations que nous entretenons avec notre actionnaire, l'industrie que nous desservons et les pilotes qui déplacent sans danger les navires sur notre côte.

Lettre de la présidente et du premier dirigeant

Le 20 mars 2019

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

Monsieur le ministre,

Au nom du conseil d'administration et de la direction de l'Administration de pilotage du Pacifique, c'est avec plaisir que nous présentons le rapport annuel pour l'exercice qui a pris fin le 31 décembre 2018.

L'Administration de pilotage du Pacifique a relevé avec brio certains défis au cours de l'exercice 2018. L'industrie maritime que nous desservons demeure confrontée à des problèmes persistants de surcapacité, de perspectives limitées pour le transport des marchandises et de bas taux de fret et d'affrètement. Ces défis sont, croyons-nous, la nouvelle norme avec laquelle nous allons devoir composer. Cela a une incidence directe sur la façon dont l'Administration mène ses activités et nous a poussés à chercher continuellement des moyens de réduire nos coûts et de garder nos tarifs au minimum, tout en maintenant notre bilan de classe mondiale en matière de sécurité.

Nous sommes fiers d'avoir travaillé en collaboration avec tous nos intervenants et d'avoir représenté avec succès les divers intérêts de l'industrie en 2018. Nous continuons de travailler avec l'industrie et BC Coast Pilots pour tirer parti des avantages d'un modèle sophistiqué de planification des effectifs, des finances et du trafic conçu en interne. Ce modèle sert à déterminer les tarifs et à prendre des décisions efficaces en matière de main-d'œuvre à venir. Il est également utilisé pour répondre directement aux inquiétudes à propos de l'exposition financière de l'Administration aux fluctuations de la demande pour des pilotes en raison des variations dans les besoins du secteur des produits ou des grands projets industriels sur la côte ouest du Canada. Le même modèle a été utilisé pour obtenir l'appui unilatéral des intervenants de notre industrie concernant les tarifs de 2018 et 2019.

En 2018, nous avons effectué sur la côte ouest du Canada 12 234 affectations côtières et 1 130 affectations sur le fleuve Fraser. Cela se traduit par une augmentation de 1 % du nombre de navires déplacés, comparativement à 2017. Il y a eu en 2018 une forte augmentation des affectations dans le secteur du charbon et une certaine contraction dans ceux des produits forestiers et des céréales.

Les deux plus importants facteurs pour la réalisation de notre mandat, qui est de fournir des services de pilotage sûrs et efficaces sur la côte ouest du Canada, sont notre bilan en matière de sécurité et le nombre de retards causés à des navires par l'Administration. Sur le plan de la sécurité, notre bilan sur la côte ouest canadienne demeure excellent puisque seulement cinq incidents mineurs ont été signalés en 2018, soit un taux de succès de 99,96 %. Sur le plan des retards, nous avons affiché un taux de réussite de 99,97 %; quatre retards ont été causés par l'Administration pendant l'année. Nous continuerons de collaborer avec l'industrie et les pilotes en vue d'obtenir le taux de réussite difficile à atteindre de 100 % sur les plans de la sécurité comme de la fiabilité.

Cette année, nous avons dégagé comme prévu un bénéfice, après cinq années consécutives de pertes planifiées visant à réduire nos surplus et l'incidence des tarifs sur l'industrie. Nous avons affiché un bénéfice de 2,1 million de dollars sur des revenus de 93,0 millions de dollars en 2018. Des bénéfices ont été budgétés en consultant l'industrie et acceptés par notre conseil

d'administration afin d'aider à rétablir nos réserves préalablement réduites. En 2019, nous avons instauré des tarifs qui continueront de redresser modérément la position financière de l'Administration de façon à réaliser des flux de trésorerie positifs marginaux. Étant donné que nos prévisions se sont concrétisées, nous sommes fiers de déclarer que l'exercice 2019 sera le dernier où nous percevrons le supplément provisoire de 100 \$ par affectation, ce qui se traduira par des bénéfices moindres que par les années passées et le rétablissement d'une marge positive quoique limitée pour nos activités. Ces mesures ont toutes été prévues grâce à la consultation et à l'appui de l'industrie que nous desservons.

L'examen de la *Loi sur le pilotage* nous a beaucoup occupés à la fin de 2017 et au début de 2018. Nous avons consulté divers groupes d'intervenants et répondu à de nombreuses demandes d'information de la part de consultants, car des études ont été menées afin d'examiner des changements éventuels et proposés à la Loi. Nous nous attendons à ce que des modifications à la Loi soient recommandées en 2019, et nous allons collaborer étroitement avec Transports Canada et nos intervenants pour mettre en place les changements sanctionnés par la loi à la suite de cet examen.

En 2018, nous avons mené avec succès des négociations avec deux de nos syndicats dont les conventions venaient à échéance. Nous avons ratifié des ententes de quatre et cinq ans prévoyant des hausses de coûts modérées (conformément à notre approche de la maîtrise des coûts) et éliminé les risques que nos activités soient interrompues.

En 2018, nous avons entamé une évaluation des risques pour la navigation que posent le chenal Seymour et le détroit de Johnstone pour les grands paquebots de croisière. Nous avons aussi mené de nombreuses études à l'aide de notre simulateur maison.

Nous avons poursuivi notre programme de sensibilisation en 2018. Nous avons visité des installations portuaires et des collectivités pour échanger de l'information sur la sécurité du transport maritime sur la côte ouest du Canada. Nous avons aussi activement recherché des occasions de faire valoir la sécurité maritime sur la côte ouest du Canada. Nous avons participé en 2018 à plusieurs réunions sur l'utilisation des postes de mouillage dans les îles du sud du Golfe et continué à fournir des renseignements sur les effets opérationnels et financiers des zones de ralentissement sur le pilotage le long de la côte sud. À cet égard, nous continuons à renforcer la confiance dans nos services de classe mondiale.

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

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

Respectueusement soumis,



Lorraine Cunningham
Présidente du conseil



Kevin Obermeyer
Premier dirigeant

À propos de l'Administration de pilotage du Pacifique

Profil de l'Administration de pilotage du Pacifique

Les navires commerciaux d'au moins 350 tonneaux de jauge brute qui naviguent dans la zone de pilotage des eaux canadiennes sont tenus par la *Loi sur le pilotage* d'utiliser les services d'un pilote maritime canadien. L'APP est une société d'État fédérale chargée d'administrer ce service dans les eaux de l'Ouest canadien. Notre territoire de compétence englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique, et s'étend sur environ deux milles marins à partir de chacune des pointes de terre majeures. Ce territoire comprend le fleuve Fraser et s'étend de l'Alaska dans le nord à l'État de Washington dans le sud, et est l'une des plus grandes zones de pilotage au monde. Il s'agit d'une caractéristique unique qui permet d'accroître l'efficacité du modèle de pilotage pour l'ensemble de la côte en permettant à l'Administration de répondre rapidement aux besoins des ports éloignés. Nous continuerons à utiliser ce modèle pour l'ensemble de la côte tant que nous pourrions prouver son efficacité et que nous aurons l'appui de nos intervenants.

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

GOVERNANCE DE L'ADMINISTRATION

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

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

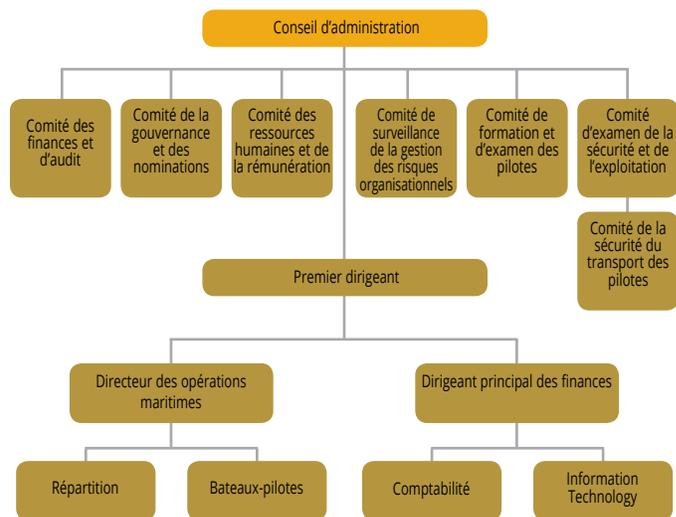
Le conseil d'administration de l'Administration est formé de représentants de Vancouver et de l'île de Vancouver ayant de l'expérience dans les services maritimes, la comptabilité, le droit, l'éducation et le secteur des technologies.

L'Administration se conforme aux lignes directrices du Conseil du Trésor sur les pratiques de gouvernance organisationnelle (lignes directrices sur les responsabilités du conseil d'administration, objectifs des politiques publiques, communications, relations avec le conseil d'administration et la direction, indépendance du conseil d'administration, poste du dirigeant principal, renouvellement du conseil d'administration, éducation des administrateurs, rémunération et responsabilité de la gouvernance d'entreprise). Le conseil d'administration a dressé un cadre de compétences afin d'évaluer les compétences des administrateurs actuels ainsi que celles qui seront requises pour l'avenir. Tous les ans, le conseil d'administration effectue une évaluation de son propre rendement ainsi que celui des comités et des administrateurs.

De plus, le conseil d'administration a créé plusieurs comités afin de mettre l'accent sur les principaux secteurs d'intérêt de l'Administration. Ces comités sont présidés par un membre du conseil d'administration, ont des cadres de référence et des mandats et font directement des rapports au conseil sur une base régulière.

L'Administration est gérée par le premier dirigeant qui relève du conseil d'administration par le biais du président. L'organigramme de l'Administration montre la structure hiérarchique.

Organigramme de l'Administration de pilotage du Pacifique



Comités

Comité des finances et d'audit – La présidente et trois membres du conseil d'administration sont nommés au comité de vérification. Les membres de ce comité se réunissent neuf fois l'an et doivent connaître le domaine des finances. Dans le cadre de son mandat, le comité est responsable de l'ensemble des enjeux financiers, des audits externes et internes ainsi que des assurances.

Comité de la gouvernance et des nominations – Les membres de ce comité se réunissent quatre fois l'an ou à la demande du président du comité. Celui-ci a pour mandat d'étudier la gouvernance organisationnelle et de recommander des candidats à la nomination au conseil d'administration ainsi qu'aux postes de président du conseil et de premier dirigeant. De plus, il supervise l'orientation du conseil d'administration à l'égard des nouveaux membres de même que le processus d'auto-évaluation du conseil, les exigences en matière de formation et de compétences et la planification de la relève de l'équipe de gestion de l'Administration.

Comité des ressources humaines et de la rémunération – Les membres de ce comité se réunissent au besoin ou à la demande du président du comité. Le mandat du comité comprend la responsabilité de l'établissement des rapports sur le programme de gestion du rendement du premier dirigeant exigés par le ministre, la planification du perfectionnement des cadres et leur rémunération.

Comité de formation en pilotage et d'examen – Les membres de ce comité se réunissent quatre fois par année et au besoin pour effectuer des examens de pilotes. Ils ont pour mandat d'évaluer les compétences des pilotes et de réviser les programmes de formation continue. Le comité est actuellement présidé par un pilote membre du conseil d'administration et comprend des membres de la direction de l'Administration et de BC Coast Pilots. Un examinateur externe se joint au comité durant les examens annuels des pilotes.

Comité d'examen de la sécurité et des opérations – Les membres de ce comité se réunissent quatre fois par année afin d'examiner et d'évaluer les pratiques et les préoccupations liées au pilotage, et de chercher des solutions pour améliorer la sécurité et l'efficacité. Ce comité est présidé par un membre du conseil d'administration et est composé de gestionnaires de l'Administration, et de membres de BCCP et de l'industrie maritime. La composition du comité a été ajustée pendant l'exercice 2017.

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 souvent au besoin. Ses membres se rendent régulièrement à des stations de bateaux-pilotes pour observer les exercices et inspecter l'équipement de sécurité. Le comité est chargé d'établir des normes de sécurité et de surveiller l'utilisation sécuritaire des bateaux-pilotes, taxis nautiques, avions et hélicoptères utilisés pour le transfert des pilotes qui montent à bord et débarquent des navires. Il s'assure aussi que l'Administration se conforme aux règlements et aux pratiques sécuritaires établis par Transports Canada. Il est composé de pilotes qui desservent la côte de la Colombie-Britannique et le fleuve Fraser, de gestionnaires de l'Administration et d'employés responsables des bateaux-pilotes..

Comité de surveillance de la gestion des risques organisationnels (GRO) – Ce comité se réunit au moins deux fois par année et il est présidé par un administrateur. Il remplit une fonction du rôle de supervision du Conseil d'administration en ce qui concerne les risques auxquels l'Administration est confrontée. Le Comité maintient une approche rigoureuse et coordonnée pour évaluer tous les risques qui ont une incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques, financiers et opérationnels de l'Administration et y réagit.

Le système de GRO a pour objectifs :

- De documenter, de classer par catégories et de hiérarchiser les risques de l'Administration dans un registre;
- De s'assurer que chaque risque identifié soit assigné à un membre de la direction et/ou un comité relevant du conseil d'administration;
- De vérifier que le registre des risques soit tenu à jour de façon régulière selon les échéances prédéterminées;
- De s'assurer que chaque risque fasse l'objet d'un rapport annuel par le responsable du risque;
- De jouer un rôle de soutien et de faciliter le processus de supervision des risques de nature stratégique qui incombent au conseil d'administration;
- De jouer un rôle de soutien et de faciliter le processus de supervision des risques portant sur les opérations qui incombent à l'équipe de direction.

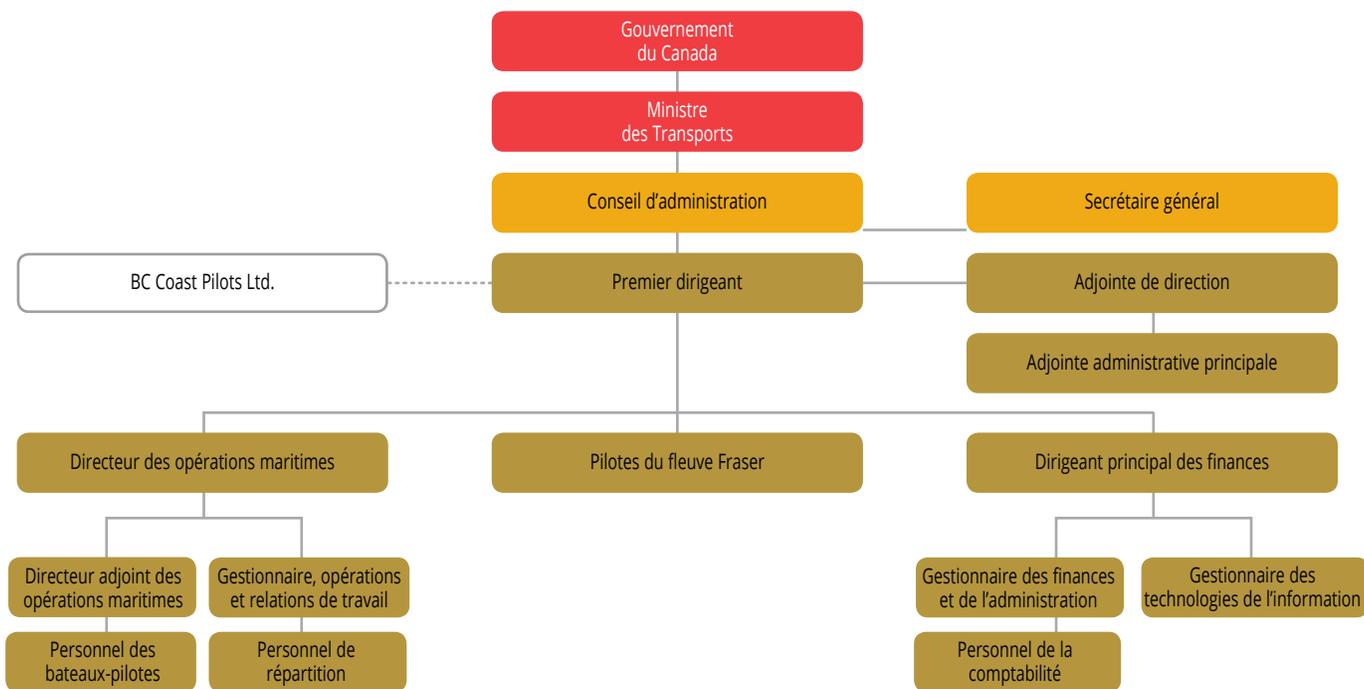
Le Comité peut assurer la liaison entre les comités relevant du conseil d'administration afin que des mesures d'atténuation soient mises en place pour chacun des risques identifiés, le cas échéant.

Structure organisationnelle de l'Administration

L'Administration est gérée par un premier dirigeant qui relève du conseil d'administration.
L'Administration est composée de neuf cadres, huit employés pilotes, 17 répartiteurs, six employés administratifs et de 38 employés responsables des bateaux pilotes.

Par l'entremise de leur entreprise (British Columbia Coast Pilots Ltd), 118 pilotes maritimes indépendants fournissent des services de pilotage côtier. L'organigramme de l'Administration présente la structure hiérarchique.

ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE



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

Survol des opérations – 2018

L'APP a connu une année mouvementée. L'industrie maritime que nous desservons poursuit sa lente reprise qui se heurte à des problèmes persistants de surcapacité, de perspectives limitées pour le transport des marchandises, et de bas taux de fret et d'affrètement. Toutefois, nous avons également continué de voir un grand potentiel pour l'Administration et ses intervenants à de nombreux égards.

En 2018, plusieurs propositions de plans de terminaux sont devenues des décisions d'investissement financier favorables qui ont amené les promoteurs à beaucoup discuter avec l'Administration du passage sécuritaire des navires destinés à transporter les produits proposés. En outre, il y a eu de nombreuses réunions avec des promoteurs de l'industrie pour discuter des plans futurs, des terminaux et des routes de navigation dans l'ensemble du territoire.

Il y a encore beaucoup de propositions de projets industriels qui en sont à l'étape de la planification et qui, à ce titre, ne contribuent pas aux volumes d'ensemble de l'Administration ou de l'industrie que nous desservons, mais nous continuons de tenir compte de la possibilité de trafic accru et de demande supplémentaire de services de pilotage dans nos stratégies pour l'avenir.

En ce qui concerne le trafic, le nombre d'affectations a progressé en 2018 pour s'établir à 13 364 (12 234 affectations côtières et 1 130 affectations sur le fleuve Fraser). En tout, cela représente une augmentation de 1 % du trafic par rapport à 2017.

Des hausses d'affectations ont été observées dans les secteurs générateurs d'activité, à savoir le charbon (10 %), les navires-citernes (6 %), les porte-conteneurs (1 %) et les porte-autos (1 %), mais des baisses ont été constatées dans les secteurs des produits forestiers (12 %), des céréales (10 %) et des croisières (6 %). Le secteur du charbon, où le changement a été le plus favorable en 2018, a eu 100 affectations de plus qu'en 2017. Le secteur des produits forestiers a été le plus touché en 2018, avec un recul de 192 affectations par rapport à 2017.

La clientèle de l'Administration continue d'être bien diversifiée et, à ce titre, les changements importants qui s'opèrent dans un seul secteur ne pèsent pas exagérément sur les volumes totaux de l'Administration. Celle-ci, par ailleurs, dépend en grande partie de l'exportation des matières premières vers les marchés asiatiques et les fluctuations que ces derniers connaîtront vont se répercuter sur le volume de négoce futur.

L'examen de la *Loi sur le pilotage* a été effectué en 2018 et des recommandations ont été faites au ministre des Transports. Nous avons consulté divers groupes d'intervenants et répondu à de nombreuses demandes d'information de la part de consultants, car des études ont été menées pour étudier les changements potentiels et proposés à la Loi. Des recommandations sur les modifications à apporter à la Loi devraient être présentées en 2019.

L'Administration a pris part au processus de réexamen du projet d'agrandissement du réseau de Trans Mountain par l'Office national de l'énergie à titre d'intervenant.

L'Administration a entrepris avec succès diverses initiatives en 2018, compte tenu de la nature de l'environnement commercial dans lequel nous évoluons.

Voici certains points forts de 2018 :

- Aboutissement de deux négociations avec nos employés syndiqués (International Longshore & Warehouse Union et Guilde de la Marine Marchande du Canada)
- Modèle de prévision de la main-d'œuvre
 - L'Administration a convenu avec l'Université de la Colombie-Britannique (UBC) de mettre à niveau son modèle de prévision du trafic, de la main d'œuvre et des finances. Ce modèle fournit des scénarios financiers et opérationnels détaillés qui peuvent être analysés en temps réel avec l'industrie, nos pilotes et les parties visées.
 - Les intervenants de l'industrie ont demandé à ce que le modèle soit déployé dans d'autres régions et l'Administration sera en mesure de le présenter en 2019.
 - Le nouveau modèle de prévision a également été adopté par BC Coast Pilots (BCCP) et a fait l'objet de plusieurs présentations à ses membres. Il est le catalyseur de l'élaboration d'un nouveau modèle commun de main d'œuvre qui est destiné à guider les futures décisions concernant la main-d'œuvre.
 - Il s'agit d'un progrès important par rapport à l'ancienne façon de déterminer la main-d'œuvre et d'une situation sans précédent dans l'histoire de la collaboration entre l'Administration et BCCP.
- Évaluation des risques pour la navigation entreprise pour le passage Seymour et le détroit de Johnstone (gros paquebots de croisière)
- Simulateur maison utilisé pour les études suivantes :
 - Réalignement du plan de partage du trafic de la Baie English dans le port de Vancouver
 - Entrée et sortie de paquebots de croisière géants de Royal Caribbean Lines et Norwegian Cruise Lines dans le bassin de Victoria
- Sur le plan de la sensibilisation, l'Administration continue de réaliser des avancées et d'établir des relations avec les collectivités où nous œuvrons (notamment les municipalités, administrations portuaires, usagers des ports, exploitants de terminaux, Premières Nations et habitants et groupes des collectivités locales).
- C'est la troisième année consécutive que l'Administration obtient un audit favorable de ses systèmes ISO/ISM.
- L'Administration a exercé son option d'achat sur le Pacific Chinook en 2018, ce qui a permis de relocaliser le navire à Prince Rupert.

Voici certains défis auxquels nous avons fait face en 2018 :

- Plaintes publiques sur l'utilisation des postes de mouillage autour des îles du Golfe
 - L'Administration continue de s'impliquer auprès des collectivités touchées avec Transports Canada et l'Administration portuaire Vancouver-Fraser.
- Zone de ralentissement
 - Cela demeure une préoccupation pour l'industrie et l'Administration continue de s'impliquer pour fournir des perspectives et une évaluation des conséquences financières et opérationnelles des ralentissements proposés.



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

Les résultats financiers de l'Administration reposent sur le trafic et, grâce à ces niveaux solides d'affectations, nous avons enregistré des revenus de 93,0 millions de dollars et un bénéfice de 2,1 million de dollars.

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

Comme par les années passées, la formation et le perfectionnement des pilotes demeurent un centre d'intérêt majeur pour l'Administration, qui a dépensé 1,7 million de dollars à cet égard en 2018. Au cours de l'année, huit apprentis pilotes côtiers ont reçu leur brevet et 13 autres ont entrepris leur programme d'apprentissage. Les coûts de formation liés aux apprentis pilotes sont considérables, mais ils compensent les coûts liés au manque à gagner qu'entraîne la pénurie de pilotes. On estime que la formation de pilotes représentera un coût substantiel pour l'Administration dans un avenir prévisible, compte tenu de la cadence actuelle du développement industriel de la côte Ouest et de la retraite imminente de membres du groupe de pilotes expérimentés (et de la nécessité connexe d'embaucher des pilotes remplaçants).

Deux séances d'examen de pilotes sont prévues en 2019 (mars et octobre).

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

En 2018, l'Administration a continué d'utiliser le simulateur informatisé Kongsberg grâce auquel les employés pilotes, les pilotes contractuels et les apprentis peuvent exécuter des manœuvres d'essai et d'exercice. L'Administration estime que cet apprentissage est un complément essentiel à son programme de formation, puisqu'il permet de maximiser la sécurité et la connaissance de l'ensemble des eaux littorales de la côte.

Les secteurs nord de notre territoire, Prince Rupert, Kitimat et Stewart, demeurent prometteurs puisqu'il est question d'aménager de nombreux terminaux

de gaz naturel liquéfié et de gaz de pétrole liquéfié dans ces régions. Nous ne savons pas si ces projets seront mis en œuvre en partie ou en totalité, mais étant donné leur énorme ampleur et leur potentiel, toutes les décisions prises en faveur d'investissements va se traduire par des changements dans nos opérations.

Prince Rupert a connu une hausse de 12 % de ses volumes totaux d'affectations en 2018. L'agrandissement du terminal de porte-conteneurs de DP World a eu un impact important sur le nombre d'affectations, l'activité ayant bondi de 21 % en 2018. En outre, les terminaux de l'île Ridley ont enregistré en 2018 une hausse des affectations de 15 % pour les navires qui transportent du charbon.

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

En 2018, le port de Vancouver a enregistré une augmentation des affectations pour les navires qui transportent du soufre (35 %), du charbon (8 %) et les navires-citernes (9 %). En revanche, la région de Vancouver a connu une baisse des affectations pour les navires qui transportent des céréales (12 %) et des produits forestiers (11 %), et pour les porte-conteneurs (8 %).

Nous poursuivons notre évaluation des risques liés à la taille accrue des navires dans le Port de Vancouver. Cet accroissement de la taille et de la hauteur des navires pourrait avoir un effet négatif sur les perspectives futures de la ville de Vancouver en matière de tourisme et de commerce. À cet égard, nous demeurons pleinement engagés afin de veiller à ce que toutes les possibilités soient étudiées pour atténuer ces risques potentiels. Nous continuons aussi à évaluer l'augmentation potentielle des besoins en pilotes si jamais l'expansion du pipeline Trans Mountain va de l'avant.

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

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

Au 31 décembre 2018, on comptait 13 projets de gaz naturel liquéfié sur la côte ouest de la Colombie Britannique.

Projet	Permis d'exportation	Volume d'exportations en		Coût du projet (G\$)
		millions de tonnes par année (Mt/a)	milliards de pieds cubes par jour (Gpi ³ /j)	
Kitimat LNG	20 ans	10 Mt/a	1,3 Gpi ³ /j	15\$
LNG Canada	40 ans	26 Mt/a	3,5 Gpi ³ /j	25-40\$
Cedar LNG Project	25 ans	6,4 Mt/a	0,8 Gpi ³ /j	
Orca LNG	25 ans	24 Mt/a	3,2 Gpi ³ /j	
New Times Energy	25 ans	12 Mt/a	1,6 Gpi ³ /j	
Projet Kitsault Energy	20 ans	20 Mt/a	2,7 Gpi ³ /j	
Projet d'exportation de GNL Stewart	25 ans	30 Mt/a	4,0 Gpi ³ /j	
Triton LNG (en attente)	25 ans	2,3 Mt/a	0,3 Gpi ³ /j	
Woodfibre LNG	25 ans	2,1 Mt/a	0,3 Gpi ³ /j	1,6\$
Terminal maritime de GNL de WesPac	25 ans	3 Mt/a	0,6 Gpi ³ /j	
Discovery LNG	25 ans	20 Mt/a	2,6 Gpi ³ /j	
Steelhead LNG: Kwispaa LNG	25 ans	30 Mt/a	4,3 Gpi ³ /j	30\$
Watson Island				

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

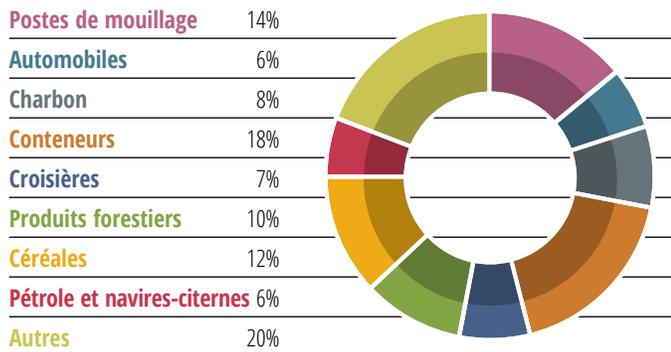
Comme dans les années précédentes, ces projets en sont à différentes étapes de préparation et l'Administration continue de surveiller les échéanciers et les besoins en matière de services. Il incombe à l'Administration de s'assurer d'être prête à servir ces projets quand ils deviendront opérationnels.

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

Trafic

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

Secteurs générateurs d'activité par affectation

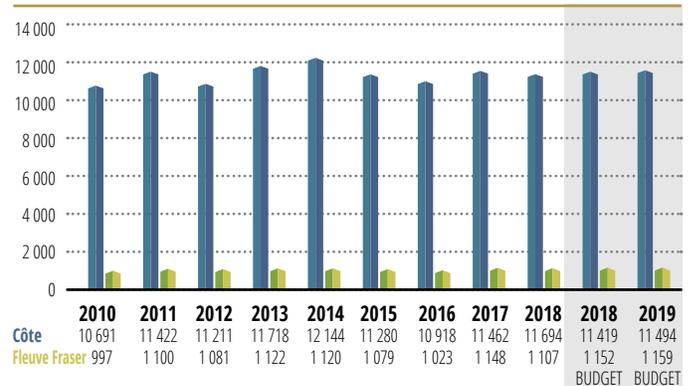


Voyages annuels par secteur générateur d'activité – Côte et fleuve

	2016		2017		2018		2018		2019	
	Données réelles	%	Données réelles	%	Données réelles	%	Budget	%	Budget	%
Postes de mouillage	1 516	12%	1 730	13%	1 832	14%	1 810	14%	1 810	14%
Automobiles	740	6%	747	6%	755	6%	805	6%	789	6%
Charbon	812	6%	981	7%	1 081	8%	1 115	8%	1 126	8%
Conteneurs	2 224	18%	2 329	17%	2 354	18%	2 336	18%	2 313	17%
Croisières	882	7%	946	7%	885	7%	1 034	8%	1 055	8%
Produits forestiers	1 429	11%	1 548	12%	1 356	10%	1 105	8%	1 083	8%
Grain	1 736	14%	1 761	13%	1 580	12%	1 531	11%	1 562	12%
Pétrole et navires-citernes	959	8%	772	6%	836	6%	931	7%	901	7%
Autres	2 363	19%	2 583	19%	2 685	20%	2 647	20%	2 734	20%
Total	12 661	100%	13,397	100%	13,364	100%	13 314	100%	13 373	100%

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

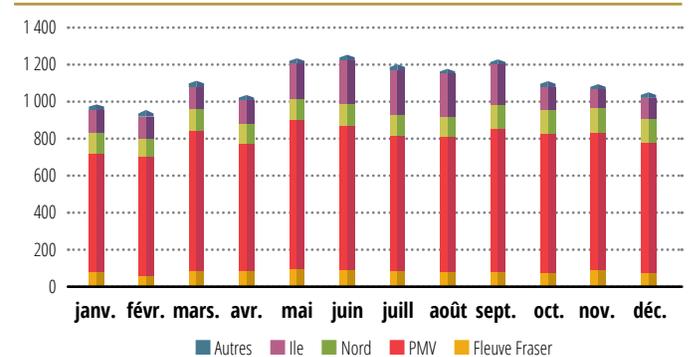
GRAPHIQUE 1 – Affectations de pilotage annuelles (sauf les affectations d'un deuxième pilote)



En 2018, la British Columbia Coast Pilots Ltd (BCCP), entreprise privée comptant 118 pilotes indépendants qui travaillent à forfait pour l'Administration, a effectué 12 234 affectations côtières (incluant les affectations d'un deuxième pilote). Les 1 130 affectations sur le fleuve Fraser ont été effectuées par huit employés pilotes.

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

GRAPHIQUE 2 – Affectations mensuelles (2018)





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

La zone de service du port de Vancouver (APVF (Administration portuaire Vancouver-Fraser)), qui comprend Roberts Bank et Deltaport, est celle où il y a le plus de trafic. Elle représente 64 % (65 % en 2017) de toutes les affectations réalisées par l'Administration. Ce sont environ 51 postes d'accostage et 34 postes de mouillage pour lesquels nous fournissons régulièrement nos services. En 2018, on y a enregistré dans ce secteur 150 affectations de moins que l'année précédente, et l'Administration prévoit une légère hausse dans son budget de 2019.

Le trafic sur le fleuve Fraser en 2018 est descendu à 1 130 affectations (contre 1 148 en 2017). Le fleuve abrite un terminal d'automobiles et un terminal polyvalent qui traite les conteneurs, les produits en vrac et les produits divers. La navigation sur le Fraser requiert aussi les services d'un pilote côtier jusqu'à la station d'embarquement de Sand Heads, qui se trouve à l'embouchure du fleuve, et à partir de celle-ci. Une fois sur le fleuve Fraser, un employé pilote est responsable du pilotage en provenance et à destination des postes d'accostage. En tout, ce secteur comprend dix postes d'accostage actifs, et le budget de 2019 prévoit une légère hausse des activités, principalement attribuable au retour prévu à des volumes d'automobiles comparables à ceux de 2013 ainsi qu'à la vigueur accrue prévue des importations d'acier et de tuyaux.

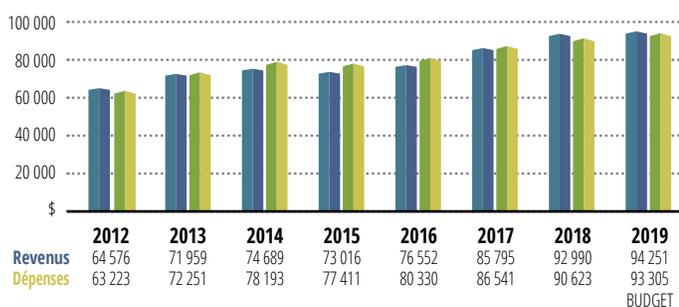
La zone du Nord, qui comprend Prince Rupert, Kitimat et Stewart, a représenté 11 % (10 % en 2017) des affectations de pilotage côtier de l'Administration. Cette zone compte actuellement 11 postes d'accostage et 36 postes de mouillage. La majeure partie des affectations relève du secteur de Prince Rupert, où transitent surtout des conteneurs, des céréales, du charbon, des billes et du granule de bois. En 2018, il y a eu 138 affectations (10 % de plus qu'en 2017, et l'Administration prévoit des volumes similaires en 2019.

Commentaires financiers

En 2018, l'Administration a enregistré des revenus de 93,0 millions de dollars et un bénéfice net de 2,1 million de dollars.

Le 1er avril 2018, l'Administration a majoré ses tarifs de 3,75 % (2,90 % en 2017). L'instauration de tarifs modérés va améliorer sa situation financière de sorte qu'il y aura dorénavant de légers gains de flux de trésorerie. Ces mesures

GRAPHIQUE 3 – Revenus et dépenses par année (en milliers de dollars)



ont toutes été planifiées en consultant l'industrie que nous desservons et avec son soutien.

Les résultats financiers réels de 2018 comportent une combinaison de facteurs ayant entraîné un bénéfice pour l'année. Les écarts les plus considérables par rapport au budget sont expliqués ci-dessous :

1. En 2018, les revenus du pilotage côtier ont été supérieurs de 2,3 millions de dollars par rapport au budget (soit 4 % en sus du budget). Cela était principalement dû à une hausse de 5 % des unités de pilotage par affectation.

Les revenus côtiers favorables mentionnés ci-dessus doivent être ajustés pour tenir compte des honoraires majorés des pilotes contractuels puisque les pilotes côtiers sont payés pour chaque affectation. Les dépenses de pilotage côtier ont dépassé de 1,8 million de dollars (3 %) ce qui avait été prévu.

Les coûts liés à la formation des pilotes expérimentés ont été inférieurs de 166 000 \$ (22 %) au budget. Ce segment a comporté moins de séances de formation que ce qui avait été initialement prévu pour l'exercice et la différence devrait être reportée en 2019 (ce qui se traduira à la fin de l'année par des dépenses supérieures à ce qui avait été prévu).

Une fois les revenus et les dépenses susmentionnés pris en compte, la marge de contribution de ce secteur à la fin de l'année s'est établie à 5 %, ce qui correspond largement à la marge de 4 % qui avait été prévue au budget.

2. Les revenus de pilotage sur le fleuve ont été supérieurs de 102 000 \$ (3 %) par rapport au budget de 2018. Cette hausse était principalement attribuable à la même augmentation des unités de pilotage évoquée plus haut. Les coûts liés aux pilotes du fleuve ont été inférieurs de 248 000 \$ (8 %) au budget en raison d'une diminution des affectations et du nombre de jours de maladie utilisés par rapport à la moyenne historique (entraînant des coûts moindres au titre des heures supplémentaires et des paiements de rappel).

La marge de contribution de ce secteur est passée à 30 % (au lieu des 21 % prévus au budget), ce qui représente un surplus de 1,1 million de dollars en fin d'année.

3. Les revenus liés aux déplacements ont été largement conformes au budget pour l'exercice. Au total, la marge de contribution de ce secteur s'est établie à 21 % à la fin de l'année (contre 23 % prévus au budget), ce qui représente un surplus de 1,7 million de dollars.

4. En 2018, les stations exploitées par des employés à Brotchie, à Sand Heads et à l'île Triple, ainsi que celle exploitée de façon contractuelle à Port Hardy ont généré des revenus de 88 000 \$ (1 %) supérieurs au budget. Les coûts de ce secteur ont dépassé de 435 000 \$ (4 %) le budget, avant tout en raison des salaires et des charges d'exploitation plus élevés.

Au total, la marge de contribution de ce secteur à la fin de l'année s'est établie à 9 % des revenus (au lieu des 10 % prévus au budget), soit un surplus de 826 000 \$.

5. Le total des coûts indirects a clôturé l'année à 72 000 \$ (1 %) en deçà du budget. Dans l'ensemble, ce secteur a généré des dépenses de 6,8 millions de dollars ou 7 % des revenus (par rapport à un budget de 8 %). Ce résultat est principalement attribuable à l'objectif important de réduction des coûts de l'Administration, sans faire de compromis sur le plan de la sécurité.

Le graphique 4 présente une comparaison détaillée des principales catégories de revenus et de dépenses pour les états financiers non consolidés (non vérifiés et excluant Holdco), avec le budget de 2018 et l'exercice 2017.

GRAPHIQUE 4

Catégories de produits (en milliers de dollars) :	Données réelles 2018	Budget 2018	Écart par rapport au budget	Données réelles 2017
Pilotage côtier	67 114	64 837	2 277	61 619
Pilotage fluvial	3 801	3 699	102	3 610
Déplacements	7 974	7 893	81	7 602
Bateaux pilotes	12 048	11 960	88	11 014
Autres revenus	1 677	1 627	50	1 656
Total des produits	92 614	90 016	2 598	85 501

Catégories de charges (en milliers de dollars) :

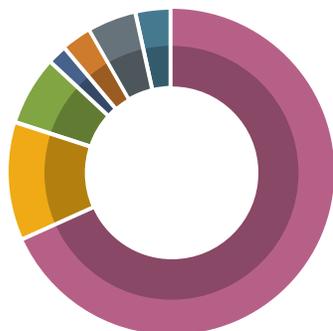
Honoraires des pilotes contractuels	61 955	60 327	1 628	58 087
Coûts des bateaux pilotes	10 508	9 959	549	10 219
Transports et déplacements	6 277	6 052	225	5 939
Salaires et avantages sociaux du personnel	4 360	4 290	70	4 250
Salaires et avantages sociaux des pilotes salariés	2 666	2 914	(248)	2 857
Autres dépenses	3 251	3 552	(301)	2 926
Formation des pilotes	1 606	1 867	(261)	2 086
Total des charges	90 623	88 961	1 662	86 364
Bénéfice (perte) net(te)	1 991	1 055	936	(863)

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

Le graphique 5 présente la ventilation des principales catégories de dépenses pour 2018 sous la forme de pourcentage des dépenses totales.

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

GRAPHIQUE 5 – Catégories de dépenses réelles en 2018



Honoraires des pilotes contractuels	68%
Activités d'exploitation des bateaux pilotes (convention collective)	12%
Transport et déplacement de pilotes contractuels	7%
Apprentissage et formation des pilotes	2%
Salaires et avantages sociaux des employés pilotes (convention collective)	3%
Salaires et avantages sociaux du personnel	5%
Autres dépenses	3%

Le graphique 6 présente un sommaire rétrospectif des données financières de l'Administration de 2012 à 2019.



Résumé des antécédents financiers (en milliers de dollars)

	Données réelles	Budget	Budget						
Résultats financiers	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018	2019
Revenus	64 576	71 959	74 689	73 016	76 552	85 795	92 990	90 017	94 251
Dépenses	63 123	72 313	78 193	77 411	80 330	86 541	90 890	88 961	93 305
Bénéfice (déficit) net	1 453	(354)	(3 504)	(4 395)	(3 778)	(746)	2 100	1 056	946
Situation financière									
Actifs à court terme	13 696	14 854	12 773	10 260	9 245	11 671	14 049	12 308	12 090
Passif à court terme	7 172	7 759	9 440	9 660	10 506	11 266	12 398	12 147	12 498
Fonds de roulement	6 524	7 095	3 333	600	(1 261)	405	1 651	161	(408)
Immobilisations nettes	10 255	9 195	12 577	12 331	11 698	10 614	10 898	10 642	12 512
Indicateurs opérationnels (données réelles)									
Nombre moyen de pilotes									
Côte	98	100	98	98	103	114	118	117	121
Fleuve Fraser	7	7	7	8	8	8	8	8	8
Nombre d'affectations									
Côte	11 211	12 144	12 144	11 813	11 638	12 249	12 234	12 139	12 214
Fleuve Fraser	1 081	1 122	1 120	1 079	1 023	1 148	1 130	1 152	1 159
Revenus par affectation									
Côte	4 118 \$	4 457 \$	4 465 \$	4 559 \$	4 800 \$	5 031 \$	5 486 \$	5 341 \$	5 566 \$
Fleuve Fraser	2 339 \$	2 471 \$	2 588 \$	2 794 \$	2 946 \$	3 144 \$	3 364 \$	3 211 \$	3 289 \$

Bateau pilote – Pacific Chinook

Le 23 juillet 2014, l'entrepreneur de l'Administration à l'île Pine (l'entrepreneur) a créé une entreprise, 1008799 B.C. Ltd. (Holdco), dont la seule mission est l'achat et la propriété d'un bateau-pilote appelé le Pacific Chinook (le Chinook) qu'elle louera à l'entrepreneur en vertu d'un contrat d'affrètement coque nue. L'Administration n'exerce aucun contrôle et n'a aucune influence significative sur l'entrepreneur.

L'Administration a emprunté des fonds à une banque à charte canadienne pour financer Holdco pour l'achat et les coûts additionnels liés à la modernisation du Chinook selon les normes de Transports Canada. Holdco a cédé à l'Administration un billet à ordre et une hypothèque, et s'engage à rembourser l'hypothèque du navire sur une période de 11 ans, fournissant également à l'Administration une garantie de recouvrement de l'actif en tout temps pour la somme de 1,00 \$ et toute autre contrepartie à titre onéreux et valable, telle que déterminée par l'Administration.

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

L'Administration ne détient aucune part dans Holdco et les risques opérationnels du Chinook étaient assumés par l'entrepreneur selon les conditions du contrat d'affrètement coque nue passé entre l'entrepreneur et Holdco. L'entente d'affrètement coque nue a imposé à l'entrepreneur des exigences concernant l'utilisation du Chinook. L'entrepreneur a assuré le Chinook et Holdco contre toute violation de garantie avec l'Administration en tant qu'assuré désigné. Un manquement de la part de l'entrepreneur à se conformer aux dispositions de l'entente d'affrètement coque nue aurait permis à l'Administration de prendre des recours pour toutes ces ententes.

Toutes ces mesures ont été prises afin de protéger les intérêts de l'Administration dans le financement qu'elle a procuré à Holdco pour les coûts d'achat et de remise en état associés au Chinook.

Conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS), les mesures de protection prises par l'Administration supposaient que, sur le plan comptable, l'Administration avait acquis le contrôle de Holdco et, en conséquence, elle était tenue de consolider les états financiers de Holdco et les siens.

L'Administration a préparé et présenté ses états financiers depuis la création de Holdco sur une base consolidée, qui inclut les actifs, les passifs, les capitaux propres, les revenus, les dépenses et les flux de trésorerie de Holdco.

En 2017, l'Administration a effectué un examen de toute sa flotte de bateaux-pilotes afin de déterminer les dates auxquelles les navires devraient être remplacés. Lors de cette évaluation, il a été décidé que l'Administration aurait besoin du Chinook en 2018 pour aider à fournir des services de bateau-pilote à Prince Rupert. Par conséquent, l'Administration a décidé qu'elle allait faire l'acquisition du Chinook.

La direction de l'Administration savait que l'entrepreneur aurait besoin d'acheter un autre navire pour continuer à desservir l'île Pine si l'Administration exerçait son option d'achat pour faire l'acquisition du Chinook et si l'entrepreneur continuait de desservir la station. Le financement de l'achat d'un navire pourrait se faire de l'une des deux façons suivantes :

- L'entrepreneur pourrait demander à l'Administration de financer l'achat d'un bateau-pilote; ou
- L'entrepreneur pourrait demander un contrat suffisamment long pour lui permettre d'acheter ou de louer un navire et retirer un rendement raisonnable sur son investissement.

L'Administration, qui n'avait aucun intérêt à financer un entrepreneur à l'île Pine, a décidé que si un contrat prolongé était accordé, la possibilité de demander ce travail devrait être étendue à toute entreprise désireuse et capable de fournir les services requis à cette station. Par conséquent, l'Administration a fait une demande de propositions le 28 mars 2018 pour la prestation de services de bateau-pilote à l'île Pine, en invitant tous les soumissionnaires intéressés à proposer leurs services à l'Administration en utilisant leurs propres navires (et les solutions provisoires qu'ils proposeraient s'ils avaient besoin de construire un

nouveau bateau). L'Administration a reçu six soumissions dans le cadre de cet appel d'offres et c'est celle de l'entrepreneur qui a été retenue.

Le 5 avril 2018, l'Administration a exercé son option d'achat sur le Chinook dont la propriété est passée de Holdco à l'Administration. Elle a déterminé que le prix de l'option serait de 1,00 \$ et le billet à payer entre Holdco et l'Administration. Par suite de la cession du Chinook, la quittance hypothécaire, l'entente d'affrètement coque nue entre l'entrepreneur et Holdco, et l'entente avec les actionnaires signée par l'entrepreneur ont été résiliées. Par conséquent, l'Administration a perdu le contrôle de Holdco et a cessé de consolider ses états financiers à partir du 5 avril 2018.

L'Administration a pris possession du Chinook et l'a apporté à un chantier naval où il a fait l'objet des améliorations nécessaires afin de pouvoir desservir Prince Rupert.

Ressources humaines

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

- la convention collective de la Guilde de la marine marchande du Canada pour les employés pilotes expirera le 31 janvier 2020;
- la convention collective de la Guilde de la marine marchande du Canada pour les capitaines de bateaux pilotes et les mécaniciens expirera le 31 mars 2023;
- la convention collective de la section locale 520 de l'International Longshore & Warehouse Union pour les matelots de pont, les répartiteurs et le personnel administratif expirera le 31 mars 2022.

Remplacement et formation des pilotes

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

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

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

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

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

Actuellement, il en coûte environ 200 000 \$ pour former un apprenti



pilote, ce qui comprend la rémunération, les frais de déplacement et les frais de scolarité, tous entièrement payés par l'Administration. La prolongation de la période d'apprentissage à vingt quatre mois porterait les coûts de formation à environ 400 000 \$ par pilote.

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

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

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

- 6 pilotes ont suivi une formation sur modèles de navires à Southampton, en Angleterre;
- 6 pilotes ont suivi une formation sur simulateur et une formation GRP-P à Québec, au Canada;
- 4 pilotes ont suivi une formation sur les navires reliés par câble à un remorqueur à Vancouver, au Canada.

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

- 5 pilotes ont suivi une formation à Port Revel, en France, au centre de formation sur modèles de navires;
- 13 pilotes ont suivi une formation à Southampton, en Angleterre, au centre de formation sur modèles de navires;
- 34 pilotes ont suivi une formation GRP-P à Vancouver, en Colombie-Britannique, donnée par un instructeur du Centre de simulation et d'expertise maritime (Québec);
- 4 pilotes ont reçu une formation sur les systèmes de propulsion Azipod avec le simulateur maison.

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

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

Effectif de pilotes qualifiés

En 2018, huit pilotes côtiers ont reçu leur brevet et 13 autres ont amorcé le programme à titre d'apprentis.

Avec l'admission de 13 apprentis pendant l'année, la liste d'admissibilité ne comporte aucun candidat pour le pilotage côtier. L'Administration a fixé le prochain examen au mois de mars 2019; 14 candidats comme pilotes côtiers devraient y participer. Plus récemment, nous avons connu un taux de réussite de 20 à 30 %; nous devrions donc ajouter quatre à six pilotes candidats à notre liste d'admissibilité. Une deuxième séance d'examen est également prévue au troisième trimestre de 2019.

Au 31 décembre 2018, il y avait quatre candidats sur la liste d'admissibilité pour les pilotes du Fraser.

En outre, l'Administration offre un programme de familiarisation à l'intention des personnes que le métier de pilote intéresse. L'accès à ce programme est limité à 40 candidats qui peuvent ainsi enrichir et mettre à jour leurs connaissances sur l'ensemble de la côte. À la fin de l'année, 33 candidats étaient inscrits à ce programme pour la côte et le fleuve Fraser.

Rapport d'incidents

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

Enquêtes de catégorie A

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

Enquêtes de catégorie B

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

Enquêtes de catégorie C

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

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

GRAPHIQUE 7

Année	Affectations sans incident	Nombre total Incidents	Catégorie		
			A	B	C
2012	99,946%	7	0	3	4
2013	99,963%	5	0	0	5
2014	99,962%	5	0	2	3
2015	99,992%	1	0	0	1
2016	99,958%	5	0	0	5
2017	99,970%	4	0	0	4
2018	99,960%	5	0	0	5



Gestion des risques organisationnels

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

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

L'Administration demeure déterminée à s'assurer que des mesures d'atténuation appropriées sont en place pour tous les risques, et que ces mesures sont examinées régulièrement. Les responsables des risques tiennent à jour la description détaillée des risques et les stratégies d'atténuation, qui font partie d'un processus d'examen des risques.

Les principaux risques stratégiques sont résumés ci-dessous :

- Recrutement futur de pilotes qualifiés appropriés;
- Relations avec les collectivités et le grand public à la suite d'un incident;
- Changement des conditions économiques et fiscales qui ont une incidence sur le trafic des navires;
- Recrutement et formation des pilotes du fleuve Fraser;
- Réserve financière - tarif

Principaux risques émergents :

- Légalisation de la marijuana : ses répercussions sur la politique de l'Administration relative aux drogues et à l'alcool;
- Activisme politique et ses conséquences sur l'Administration;
- Cybersécurité.

L'Administration considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. Par conséquent, il incombe aux membres et aux comités du conseil d'administration, au premier dirigeant et à tous les employés de gérer les risques dans leur domaine de responsabilité. Les politiques de gestion des risques assurent une approche uniforme, globale et à l'échelle de l'entreprise en ce qui concerne la gestion des risques, qui est intégrée dans les processus de planification, de décision et d'exploitation.

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

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

Méthode de cotation des risques

Le conseil d'administration a adopté le profil de risque et la matrice de tolérance ci-dessous :

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

Critères de cotation de probabilité des risques

Probabilité	Risques continus	Risques ponctuels
5 EXTRÊME	Nous nous attendons à ce que le risque survienne plusieurs fois par mois. Le risque survient présentement.	Nous nous attendons pleinement à ce que le risque survienne. Le risque survient déjà (c.-à-d. c'est devenu un problème)
4 TRÈS ÉLEVÉE	Nous nous attendons à ce que le risque survienne au moins une fois par an.	Nous nous attendons fort probablement à ce que le risque survienne.
3 ÉLEVÉE	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les 3 ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir éventuellement et nous croyons que cela est plus probable qu'improbable.
2 MOYENNE	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 éventuellement et nous croyons que cela est plus improbable que probable.
1 FAIBLE	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 seulement dans des circonstances exceptionnelles et que cela est très peu probable.

Grille de cotation des risques

Pour coter le risque, il faut multiplier la cote de l'impact par celle de la probabilité. Voici les classements globaux :

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

Principaux risques stratégiques

Voici les principaux risques stratégiques qui sont actuellement identifiés pour la Société :

Titre	Catégorie de risque	Impact	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Recrutement futur de pilotes qualifiés appropriés	Risque lié aux ressources humaines	4 Une tendance à la baisse de l'embauche pour des emplois maritimes pourrait entraîner un nombre insuffisant de pilotes pour répondre à la demande future.	2 La probabilité de ne pas pouvoir trouver assez de pilotes candidats est relativement faible.	8	Stratégique

Contrôles existants

- L'Administration fait maintenant une promotion très proactive de la carrière de pilotes au sein de la collectivité, notamment de nombreuses communautés autochtones sur la côte ouest du Canada. Elle a un processus de recrutement et de formation-accréditation bien établi qui comprend :
 - Un programme de familiarisation d'au moins 40 voyages;
 - Un apprentissage qui peut à présent durer jusqu'à deux ans;
 - D'avantage de participants;
 - Un programme de mentorat.
- Les pilotes côtiers peuvent être « rappelés » et toucher une prime par affectation.
- BCCP offre une initiative pour des pilotes saisonniers et à temps partiel; les pilotes côtiers offrent une flexibilité car ils sont certifiés pour toute la côte de la Colombie-Britannique (pas uniquement une zone spécifique).
- BCCP a de bonnes relations avec l'industrie et les intervenants réglementaires continuent d'être proactifs sur ce plan.
- L'Administration consulte BCCP avant de faire des changements réglementaires.

Relations avec les collectivités et le grand public à la suite d'un incident	Risque lié aux communications	4 Un bris de communication à la suite d'un incident pourrait entraîner la propagation de renseignements non factuels. Un bris de communication pourrait entraîner une détérioration des relations avec la collectivité et faire une publicité négative.	2 La probabilité est faible, car la stratégie de communication de l'Administration inclut des contacts réguliers avec les collectivités.	8	Stratégique
---	-------------------------------	--	--	----------	-------------

Contrôles existants

Pollution découlant d'un incident :

- Le contrôle principal pour éviter un accident consiste à s'assurer que l'Administration a en place un robuste processus d'examen des pilotes, une formation de classe mondiale et un processus d'évaluation des risques.
- Il y a des règles qui régissent l'industrie pétrolière afin de s'assurer que seuls des navires et barges double coque puissent transporter les produits pétroliers.
- Des règlements régissent l'expérience requise pour les détenteurs de dispenses.
- Des avis à l'industrie et aux pilotes, et des documents de normes de diligence et lignes directrices sont en place pour régir le mouvement des liquides en vrac, des navires sous dispense et les risques identifiés sur la côte.

Détérioration des relations par suite de dommages et de la pollution :

- L'Administration fait beaucoup d'efforts pour bâtir des relations avec tous les secteurs sur une base permanente.
- Des relations solides feront en sorte que la confiance nécessaire à la suite d'un incident soit déjà en place.
- Une communication ouverte, honnête et transparente ainsi que le partage des données dans un scénario faisant suite à un incident réduiront considérablement la publicité négative et les poursuites en justice.

Titre	Catégorie de risque	Impact	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Changement de conditions économiques ou fiscales qui se répercutent sur le trafic des navires	Risque financier	<p align="center">3</p> 1. Ralentissement économique – Un net ralentissement économique entraînant une réduction du transport maritime de marchandises pourrait avoir de sérieuses répercussions sur les revenus de l'Administration. 2. Changements de politiques – Les changements liés aux politiques environnementales (p. ex. restrictions des émissions, du bruit des navires et les préoccupations sur les impacts locaux), aux forages pétroliers en haute mer, à l'exploitation forestière, à l'industrie céréalière, etc. peuvent avoir un impact sur les prévisions commerciales de l'Administration. 3. Habitudes commerciales – Les changements d'habitudes et de routes commerciales mondiales (p. ex. élargissement du canal de Panama et ouverture potentielle du passage du Nord-Ouest) ainsi que la fluctuation des cours des devises pourraient se répercuter sur les habitudes commerciales et touristiques. 4. De nouveaux projets proposés changent de territoires de compétence.	<p align="center">2</p> Faibles pertes financières du fait des réserves, des mesures pour parer aux éventualités et des prévisions. La structure des contrats permet une faible exposition financière (contrats variables avec un fournisseur de services principal).	6	Stratégique
Contrôles existants – <ol style="list-style-type: none"> 1. Surveillance constante des indicateurs financiers. 2. La diversité aide à protéger l'activité commerciale contre les ralentissements dans certains secteurs – c.-à-d. elle ne dépend pas d'une seule industrie (charbon, céréales, bois d'œuvre, pétrole, automobile, conteneurs, croisières). 3. L'analyse des tendances est incorporée dans la planification financière. 4. La planification des scénarios est à présent incluse dans les groupes de discussion qui tiennent compte des aspects financiers des principaux développements qui pourraient avoir une incidence sur les activités de l'Administration. <p>Le modèle de gestion de l'Administration est capable d'absorber les baisses de trafic (et de revenus). L'Administration a développé avec l'industrie un modèle de prévisions qui a bonne réputation, afin de s'assurer que les meilleurs renseignements sont utilisés pour prédire les effets des conditions futures prévues sur les activités. En outre, l'Administration s'est engagée dans un processus de reconstruction à partir des réserves financières et dispose au besoin d'une marge de crédit.</p>					
Recrutement et formation des pilotes du fleuve Fraser	Risque lié aux ressources humaines	<p align="center">3</p> 1. Défis que pose le fait de répondre aux exigences de l'industrie en matière de pilotage. 2. Stress supplémentaire sur la main-d'œuvre existante. 3. Atteinte éventuelle à la réputation comme fournisseur de services	<p align="center">2</p> 1. Faible risque couru en attirant des candidats qualifiés	6	Stratégique
Contrôles existants – <ol style="list-style-type: none"> 1. Un programme de familiarisation et des examens pour les pilotes fluviaux candidats sont planifiés sur une base régulière. 2. Les pilotes fluviaux ont fourni à l'Administration leurs dates prévues de départ à la retraite. 3. L'Administration apporte des changements réglementaires qui touchent le pilotage et y contribuent. 4. Il existe des programmes de formation bien établis qui peuvent être modifiés pour compenser les changements réglementaires. 					
Réserve financière - tarif	Risque financier	<p align="center">3</p> Les bonnes relations avec l'industrie et un processus de consultation tarifaire hautement inclusif aident les procédures de hausses tarifaires.	<p align="center">2</p> Les conflits dans les propositions de hausses tarifaires pourraient retarder le processus d'approbation des tarifs, ce qui pourrait obliger l'Administration à créer des réserves pour assurer la continuité de l'exploitation malgré les objections; cela pourrait à son tour accroître la probabilité d'objections et donc retarder les hausses nécessaires.	6	Stratégique
Contrôles existants – <p>Le tarif est bien placé avec des marges adéquates réalisables dans chaque centre de coûts. Les futurs ajustements tarifaires mettent l'accent sur la création de marges pour couvrir les coûts indirects.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le fait de prévoir le trafic à l'avance et en détail aide à prédire les sources de revenus et les dépenses. 2. Il y a une surveillance constante des indicateurs financiers et des tendances du trafic. 3. Les coûts côtiers de l'Administration varient directement en fonction du travail disponible (autrement dit BCCP est responsable de cette partie du risque). 4. La diversité aide à protéger les activités contre les ralentissements dans les différents secteurs – c.-à-d. on ne dépend pas d'une seule industrie (charbon, céréales, bois d'œuvre, pétrole, automobile, conteneurs, croisières). 5. Une bonne communication avec les organismes et les clients de l'industrie aide à faire des prévisions. 6. La planification des scénarios fait maintenant partie des groupes de discussion sur les risques, qui tiennent compte des aspects financiers de développements majeurs possibles qui pourraient se répercuter sur les activités de l'Administration. 7. Les séances de planification stratégique annuelle qui sont tenues avec le Conseil d'administration et la direction de l'Administration ainsi que les membres de l'industrie invités favorisent la planification. 8. L'Administration va continuer à s'assurer que les tarifs génèrent assez de fonds pour couvrir les coûts de formation et les dépenses d'immobilisations permanents. 					

Titre	Catégorie de risque	Impact	Probabilité	Cote	Niveau de l'organisation
Activisme politique et ses répercussions sur l'Administration	Nouveau risque	En cours d'élaboration	En cours d'élaboration	s.o.	Stratégique
Cybersécurité	Nouveau risque (à être élaboré plus en détail à partir du risque TI existant)	En cours d'élaboration	En cours d'élaboration	s.o.	Stratégique



Au cours de l'année, huit apprentis pilotes côtiers ont reçu leur brevet et 13 autres ont entrepris leur programme d'apprentissage.

Indicateurs clés du rendement

Le conseil d'administration examine et évalue régulièrement le rendement de la direction de l'Administration. L'évaluation repose en partie sur certains indicateurs clés du rendement (ICR) présentés ci-dessous.

RÉSULTATS POUR L'ANNÉE 2018

Sécurité	Objectif	Résultat à ce jour
1. Incidents à bord de navires sous la conduite d'un pilote	0	5
2. Incidents à bord de bateaux-pilotes	0	2
Fiabilité		
3. Nombre de retards (heures) causés par les pilotes	0	3(4)
4. Nombre de retards (heures) causés par des erreurs de répartition	0	0
5. Nombre de retards (heures) causés par les bateaux-pilotes	0	1(3)
6. Nombre de retards (heures) causés par les pannes informatiques	0	0
7. Total des heures de retard liées aux causes 3 à 6	0	7
Rendement: Général		
8. Indisponibilité imprévue des bateaux-pilotes entraînant des retards <small>[nb de jours d'indisponibilité entraînant des retards / total des jours]</small>	0%	0,72%
9. Rapports de pollution des bateaux-pilotes	0	1
10. Maintien d'une moyenne de 8 jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	8 jours	3,85 jours
11. Maintien d'une moyenne de 8 jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	8 jours	2,28 jours
Rendement: Pilotes		
12. Plaintes concernant le niveau de service offert par les pilotes <small>[nombre de plaintes / total des affectations]</small>	0%	0,06%
13. Rappels en pourcentage des affectations	2,5%	2,1%
14. Coût des rappels en pourcentage des revenus totaux de pilotage	1%	1%
15. Augmentation annuelle des coûts par rapport à l'IPC Vancouver		Augm. nette par rapport à l'IPC : 2 %
16. Affectations annuelles par pilote	Première	107
17. Nombre moyen annuel d'heures à la passerelle par pilote	année de	5 h 27 min
18. Coût moyen annuel par affectation	mesurage – Les	6 789 \$
19. Utilisation annuelle des pilotes – temps au travail <small>[(temps à bord + temps de déplacement + repos)/1950]</small>	objectifs seront	99,6%
20. Utilisation annuelle des pilotes – retards au terminal <small>[nombre d'heures de retard au terminal / nombre total d'heures de l'affectation]</small>	mis en place	4%
21. Utilisation annuelle des pilotes – temps de déplacement sur temps à bord <small>[durée du déplacement / durée de l'affectation]</small>	en 2019	Hypothèse de 50 %
22. Utilisation annuelle des pilotes – annulations <small>[nombre d'annulations / nombre d'affectations]</small>		10%
Finances		
23. Maintien d'un fonds de prévoyance adéquat	1 075 M\$	1 103 M\$
24. Maintien des coûts indirects à moins de 8,5 %	8,5%	7,1%
25. Comptes débiteurs - % des factures de moins de 30 jours civils	90%	91%

ICR – 1 et 2 : Ces ICR concernent le bilan de l'Administration en matière de sécurité. Tous les incidents associés aux navires et aux bateaux pilotes sont consignés et font l'objet d'une enquête au besoin. Ces mesures visent à améliorer notre bilan de sécurité chaque fois que cela est possible.

ICR – 3, 4, 5, 6 et 7 : Ces ICR sont un indicateur du niveau de service fourni à l'industrie maritime. Les services de pilotage sont offerts lorsqu'un client fait une demande, peu importe le moment.

ICR – 8 : Cet ICR évalue les activités d'exploitation des bateaux pilotes par l'Administration en consignait le temps d'indisponibilité imprévu des bateaux pilotes qui cause un retard à un navire. Pour éviter les retards, l'Administration maintient des bateaux pilotes de réserve qui peuvent être transférés entre les stations au besoin. L'Administration peut également affréter un bateau pilote si ses bateaux pilotes de réserve sont déjà affectés.

ICR – 9 : Cet ICR sert à évaluer le programme de développement durable et l'impact environnemental de l'Administration en surveillant les incidents de pollution causés par l'exploitation des bateaux-pilotes.

ICR – 10 et 11 : Ces ICR reflètent l'engagement de l'Administration à fournir un niveau élevé de service à tous les intervenants du domaine du pilotage. Dans une année moyenne, environ 13 000 factures sont remises à l'industrie, et l'objectif de l'Administration est de veiller à un haut niveau d'exactitude et d'exhaustivité dans ce processus. Le même principe s'applique aux plaintes puisque peu importe leur sujet, l'Administration prend les commentaires très au sérieux et y répond de façon professionnelle et en temps opportun.

ICR – 12 : Cet ICR mesure le niveau de service de l'Administration en faisant le suivi des plaintes reçues à propos de la prestation des services de pilotage.

ICR – 13, 14, 15, 23, 24 et 25 : Ces ICR sont de nature financière et reflètent la philosophie de l'Administration à l'égard de la maîtrise des coûts. Le niveau du fonds de prévoyance est établi par le conseil d'administration de l'Administration; il vise à financer les activités pendant une période donnée en cas de problème majeur persistant ou en cas de force majeure.

ICR – 16, 17, 18, 19, 20, 21 et 22 : Ces ICR reflètent la mesure de l'efficacité et de l'utilisation dans les opérations de pilotage.

Consultations régulières avec les intervenants

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

Tout au long de 2018, l'équipe de direction de l'Administration a tenu des réunions mensuelles avec l'industrie au cours desquelles sont discutés, évalués et analysés les problèmes et les préoccupations des agences et des terminaux. Ces réunions permettent à l'Administration et à l'industrie de régler ensemble les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent, et de présenter l'état actuel des finances de l'Administration. De plus, l'équipe de direction tient régulièrement

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

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

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

Perspectives d'avenir – 2019 et au delà

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

- phase II des installations à conteneurs de Prince Rupert, qui devrait tripler la capacité jusqu'à 2 millions d'EVP;
- nouveau terminal à Deltaport, qui doublerait les volumes de conteneurs du port de Vancouver;
- expansion d'un pipeline pour accroître la capacité d'expédition de pétrole brut dans le bras de mer Burrard;
- divers terminaux de GNL, notamment un projet de nouveau terminal géant à Kitimat et un projet de terminal plus petit à Squamish;
- divers terminaux de GNL, notamment deux en construction à Prince Rupert.

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

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

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

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

Situation économique – 2019

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

Lorsqu'elle a préparé le budget de 2019, l'Administration a analysé les tendances du trafic des années précédentes, les secteurs d'activité, les associations de produits de base, l'industrie des croisières, les administrations portuaires, les plans d'expansion de terminaux et les conditions financières générales. L'Administration est également entrée en contact avec des opérateurs et des agents de terminaux dans l'ensemble de la province pour solliciter leurs commentaires sur les volumes attendus en 2019.

De plus, l'Administration a organisé des séances de discussion libre pour solliciter les commentaires de ses clients de manière à former l'estimation la plus rigoureuse possible sur l'avenir du transport maritime en Colombie-Britannique.

Grâce au succès de cette concertation dont le taux de rétroaction a dépassé les 85 %, les volumes pour l'exercice 2018 ont clôturé l'année à 0,4 % près des volumes prévus.

Pour 2019, l'Administration a calculé ses revenus et dépenses en fonction de 12 214 affectations côtières et de 1 159 affectations sur le fleuve Fraser.

Dans son budget de 2019, l'Administration a prévu un bénéfice net de 1 million de dollars.

Situation financière – Ajustement du tarif pour 2019

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 en menant des consultations exhaustives auprès de l'industrie avant l'application d'une nouvelle tarification.

L'ajustement du tarif pour l'exercice 2019 est de 3,05 % (à compter du 1er janvier 2019) pour tous les services, et il exclut le carburant et les suppléments. De plus, étant donné que le budget est respecté, l'Administration est heureuse d'annoncer que le supplément provisoire de 100 \$ par affectation sera éliminé le 31 décembre 2019.

Stratégie

Chaque année, l'Administration tient des séances de planification stratégique réunissant les membres du conseil d'administration et de la direction. Lors des dernières séances tenues à l'été 2018, les membres ont accepté les principaux objectifs et stratégies établis pour 2015 à 2019 (résumés ci-dessous) et ont commencé le processus stratégique 2020-2023.

BUTS STRATÉGIQUES POUR 2015 À 2019

Mandat, vision et mission	Principaux domaines ciblés	Priorités stratégiques 2015 à 2019
<p>MANDAT : L'Administration a pour mandat d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, dans un cadre axé sur la sécurité et l'autonomie financière, un service de pilotage efficace dans les régions dont elle a la responsabilité.</p> <p>ÉNONCÉ DE VISION : L'énoncé de vision de l'Administration est le suivant : être un chef de file mondial du pilotage maritime.</p> <p>ÉNONCÉ DE MISSION : L'APP est déterminée à fournir des services de pilotage sûrs et efficaces en partenariat avec les pilotes et l'industrie du transport maritime en vue de faire progresser les intérêts du Canada et de les protéger.</p>	<p>TRAVAILLER AUX PROCESSUS OPÉRATIONNELS DE L'ENTREPRISE</p> <p><i>Bâtir pour l'avenir – prendre aujourd'hui les mesures nécessaires pour positionner l'Administration face aux enjeux et aux possibilités de demain</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer un cadre national servant de plateforme pour aborder les questions communes à l'ensemble du secteur du pilotage au Canada 2. Établir et maintenir des relations claires et efficaces avec les principaux intervenants de l'Administration 3. Continuer de renforcer la capacité de l'Administration à cerner les nouveaux enjeux et les possibilités qui se dessinent, et à y réagir
	<p>TRAVAILLER AU FONCTIONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE</p> <p><i>TPour améliorer la sécurité, l'efficacité et l'efficience</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Adopter une culture qui promeut l'amélioration continue 5. Montrer, par nos actions et notre investissement, notre engagement envers la formation continue en tant que moyen pour renforcer et promouvoir la sécurité 6. Assurer la pérennité du capital humain et du savoir de l'Administration

Évaluation des buts stratégiques

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

BUT STRATÉGIQUE N° 1.A

Préconiser des modifications et des améliorations aux processus réglementaires et tarifaires.

STRATÉGIE : Préparer des mémoires mûrement réfléchis pour Transports Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les modifications et les améliorations à apporter au processus réglementaire.

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- En 2016, une demande tarifaire pour des frais supplémentaires temporaires a été mise en œuvre avec succès dans une période de trois mois et demi, bien en deçà de la moyenne actuelle de huit mois.
- L'Administration a élaboré un modèle de prévision qui a été utilisé pour consulter les organisations de l'industrie. Cela a ultimement permis d'obtenir des lettres écrites d'appui de la part de deux organisations de l'industrie pour la demande tarifaire de 2017.
- La direction de l'Administration a rencontré des représentants de Transports Canada, qui ont consulté par la suite le ministère de la Justice en ce qui a trait aux sources de revenus non liées au pilotage. En 2017, l'Administration a reçu l'autorisation de faire payer les tiers qui utilisent son simulateur.
- En 2017, des rencontres opérationnelles mensuelles ont été tenues avec l'industrie (et sur une base trimestrielle avec les clients), rencontres qui vont déboucher sur d'autres discussions et une plus grande compréhension à propos des opérations, de la situation financière et du processus tarifaire de l'Administration. Dans le cadre de ce processus, l'industrie a accepté le modèle prévisionnel de l'Administration, qui est utilisé pour mieux comprendre les finances liées au pilotage et les projections du trafic.
- En 2017, l'Administration a soumis sa réponse et ses recommandations

par écrit à l'équipe d'examen de la *Loi sur le pilotage*. Le premier dirigeant et la présidente de l'Administration ont aussi participé à des tables rondes organisées par l'équipe d'examen.

- Après que les recommandations concernant la *Loi sur le pilotage* ont été présentées en mai 2018, l'Administration a rappelé sa position au ministre. Nous avons indiqué que nous soutenons pleinement 32 recommandations, soutenons huit autres recommandations à condition d'avoir des clarifications et ne soutenons pas quatre recommandations.

BUT STRATÉGIQUE N° 1.B

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

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

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- Les dossiers de compétences et de formation des pilotes ont été centralisés dans une solution de base de données, conformément au programme d'assurance de la qualité de l'Administration pour les pilotes.
- En 2018, l'Administration a continué à développer des programmes de formation interne et à les offrir à des pilotes apprentis et brevetés. Nous sommes en train de concevoir un programme de formation à l'interne pour les navires qui transportent du GNL. L'Administration continue à faire des économies importantes grâce au développement de ces cours offerts à l'interne.
- En 2018, l'Administration a élaboré une norme de système de gestion de la sécurité et l'a communiquée à l'échelle nationale.
- Dans le cadre de notre programme national uniformisé, un programme de gestion des ressources de passerelle pour les pilotes a été adopté à l'échelle nationale en 2018.

BUT STRATÉGIQUE N° 2.A

Améliorer les relations avec les intervenants de l'Administration.

STRATÉGIE : Adopter et appliquer une approche officielle pour la gestion des intervenants et mettre en œuvre un programme de gestion des intervenants au sein de l'Administration.

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- En 2015, les intervenants clés ont été définis et une liste a été dressée.
- Intervenants consultés, regroupés en différentes catégories et fréquences des réunions par industrie, terminal, gouvernement et autres.
- Un plan de gestion des intervenants a été mis en œuvre en 2016 et perfectionné en 2018 afin d'inclure une liste de contrôle et des questions uniformisées.
- Des réunions avec les intervenants de l'industrie ont été amorcées en 2018; elles ont été tenues tous les mois avec les principaux représentants de l'industrie et une fois par trimestre avec tous les autres clients.

BUT STRATÉGIQUE N° 2.B

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

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

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- En 2015, le cadre de planification clarifiant les rôles et responsabilités a été achevé.
- Le modèle de relations continue de bien fonctionner pour les deux parties, car des réunions ont été tenues en 2018 pour discuter de certaines positions conjointes sur l'examen de la *Loi sur le pilotage*.

BUT STRATÉGIQUE N° 2.C

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

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

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- Les partenaires clés du public et de la communauté ont été identifiés en 2015.
- La stratégie de communication a été élaborée conjointement avec le plan de gestion des intervenants en 2016.
- Quarante-six réunions officielles ont eu lieu avec divers partenaires du public et de la communauté en 2016.
- Quarante-huit réunions officielles ont eu lieu avec divers partenaires du public et de la communauté en 2017.
- En 2017, l'Administration a pris activement part à des initiatives comme le programme ECHO, le comité directeur des îles Scott et les réunions des îles Gulf méridionales.
- En réponse à l'incident du *Nathan E. Stewart*, un examen selon la MGRP a été mené en 2017 sur les changements apportés au système de dispense de l'Administration, laquelle a mis en place des lignes directrices sur la diligence raisonnable.
- En 2018, un groupe de travail a été créé et chargé de concevoir une stratégie de communications qui sera présentée au conseil d'administration en 2019.

BUT STRATÉGIQUE N° 3.A

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

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

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- Au cours de 2018, la direction de l'Administration a participé à :
 - 8 réunions avec des groupes des Premières Nations;
 - 22 réunions avec des associations de l'industrie;
 - 14 réunions avec des ministères fédéraux et provinciaux;
 - 7 réunions avec des organisations communautaires.
- Le programme de perfectionnement pour la direction de l'Administration s'est poursuivi en 2018 au moyen d'interactions, de mentorat et de rétroaction courants entre le conseil d'administration et la direction. Certains cadres supérieurs se sont inscrits à une maîtrise en administration des affaires et à des programmes éducatifs pour administrateurs de sociétés.
- La direction de l'Administration a participé à une formation sur la santé mentale en 2018.
- L'Administration continue de soutenir Transports Canada et le Plan de protection des océans. En 2018, elle a notamment collaboré avec le Conseil de la Nation Haida et sa demande consistant à avoir une zone d'exclusion au large de Haida Gwaii, a fait une présentation lors d'une séance sur le Plan de protection des océans à laquelle 60 personnes ont assisté en personne et que 600 autres ont suivie par diffusion continue en direct, a participé à des assemblées publiques et a fait partie de divers autres groupes de travail.

BUT STRATÉGIQUE N° 4.A

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

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

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- Le triage, le résumé de l'étude d'impact de la réglementation (REIR) et l'analyse coûts-avantages pour l'Administration ont été achevés en 2017-2018 et des ajustements tarifaires ont été approuvés pour le 1^{er} avril 2018 et le 1^{er} janvier 2019.

BUT STRATÉGIQUE N° 4.B

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

STRATÉGIE : Définir et mettre en œuvre des améliorations au modèle de prestation de services quotidiens et aux capacités opérationnelles de l'Administration.

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- En 2016, le système ISO pour les pilotes du fleuve Fraser a été mis en œuvre.
- Un certain nombre de gains d'efficacité ont été incorporés à l'entente de service entre BCCP et l'Administration au cours du processus de négociation de 2016.
- Le plan à long terme de remplacement et d'utilisation des bateaux-pilotes a été achevé en 2017.

- En 2017, l'Administration a examiné ses « indicateurs clés de rendement » et a proposé à l'industrie d'autres indicateurs qui seront publiés sur une base trimestrielle.
- Un examen quinquennal des zones de pilotage obligatoire a été effectué en 2017.
- Le rapport du groupe de travail mixte sur le pilotage a été réactivé en 2018 et neuf des 35 tâches ont été achevées. Seize autres sont en cours et cinq vont débiter en 2019.
- L'embarquement par hélicoptère sur la côte nord au moyen de services de treuillage a été mis en œuvre en 2015 et s'est poursuivi en 2017. Le programme d'embarquement par hélicoptère a été suspendu au deuxième trimestre de 2017, en attendant qu'un modèle de financement puisse être convenu avec l'industrie. Les pourparlers et l'évaluation des options de service se sont poursuivis en 2018 sans qu'aucun modèle de financement ne soit convenu.
- Les comparaisons de coûts des niveaux de service et frais connexes pour les navires de la côte Ouest se sont poursuivies et ont été étendues à l'ensemble du Canada en 2018.
- En 2018, les améliorations technologiques ont consisté notamment à repenser le site Web public et à enregistrer de l'information sur les navires dans le cadre du programme de ralentissement ECHO. Un projet de transition vers le système informatique de prochaine génération pour faciliter la gestion du trafic a été mis sur pied en 2018.
- Le modèle de prévision a été perfectionné en 2018 pour inclure de nouveaux projets, des prévisions perfectionnées des apprentis et de la main-d'œuvre, et des rapports financiers améliorés.

BUT STRATÉGIQUE N° 5.A

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

STRATÉGIE : Continuer à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des programmes de formation des pilotes pertinents.

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- Le simulateur maison est régulièrement utilisé pour des simulations de navires, la formation des pilotes et des apprentis, des études de faisabilité, la formation Azipod et les cours de gestion des ressources de la passerelle pour les pilotes (GRP-P).
- Des critères définissant la connaissance de la région chez les pilotes ont été élaborés en 2017 et seront intégrés dans le système informatique de prochaine génération. En 2018, les données sur les affectations des pilotes couvrant une période de cinq ans ont été analysées pour faire un rapport sur l'état des connaissances régionales.

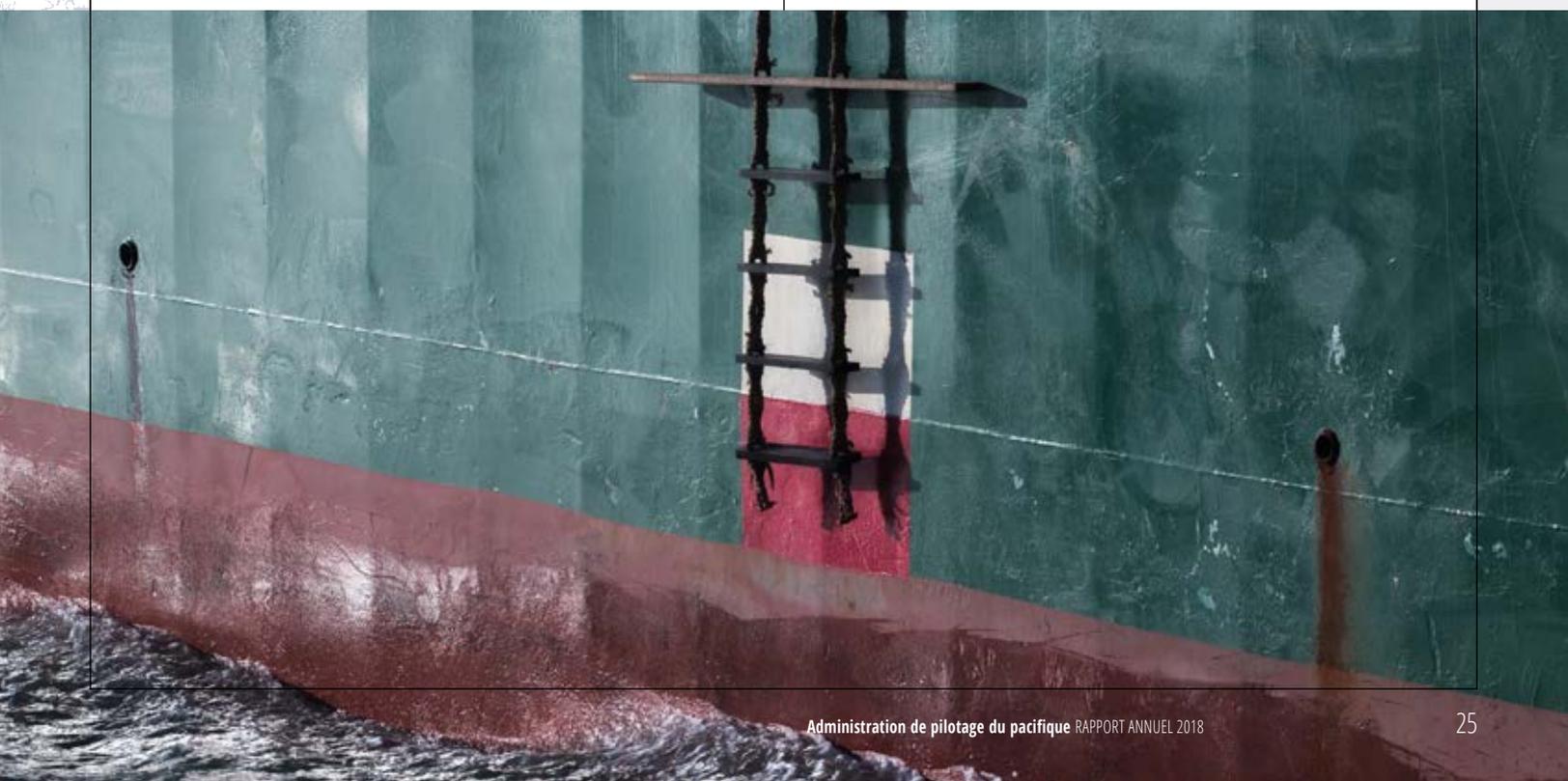
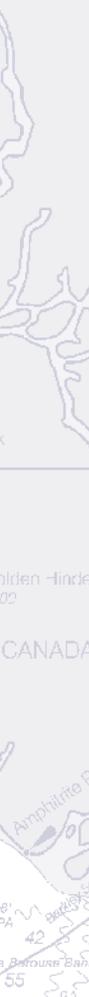
BUT STRATÉGIQUE N° 6.A

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

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

ÉVALUATION ET RÉALISATIONS 2015-2018

- Les perspectives et l'analyse à court et à long terme pour chaque section de la direction et du personnel ont été effectuées en 2016 et 2017.
- L'engagement des employés du bureau de répartition s'est poursuivi, en particulier en ce qui concerne la planification de la relève, et un plan exhaustif a été préparé en 2018.
- L'élaboration d'une description d'emploi détaillée et d'un manuel de transfert des connaissances pour tous les postes de gestionnaires, notamment celui de premier dirigeant, s'est poursuivie en 2018.
- Les recommandations du rapport sur les attentes en matière de dotation de l'Administration portuaire de Prince Rupert ont été terminées en 2018.



EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Déclaration de responsabilité de la direction

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

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

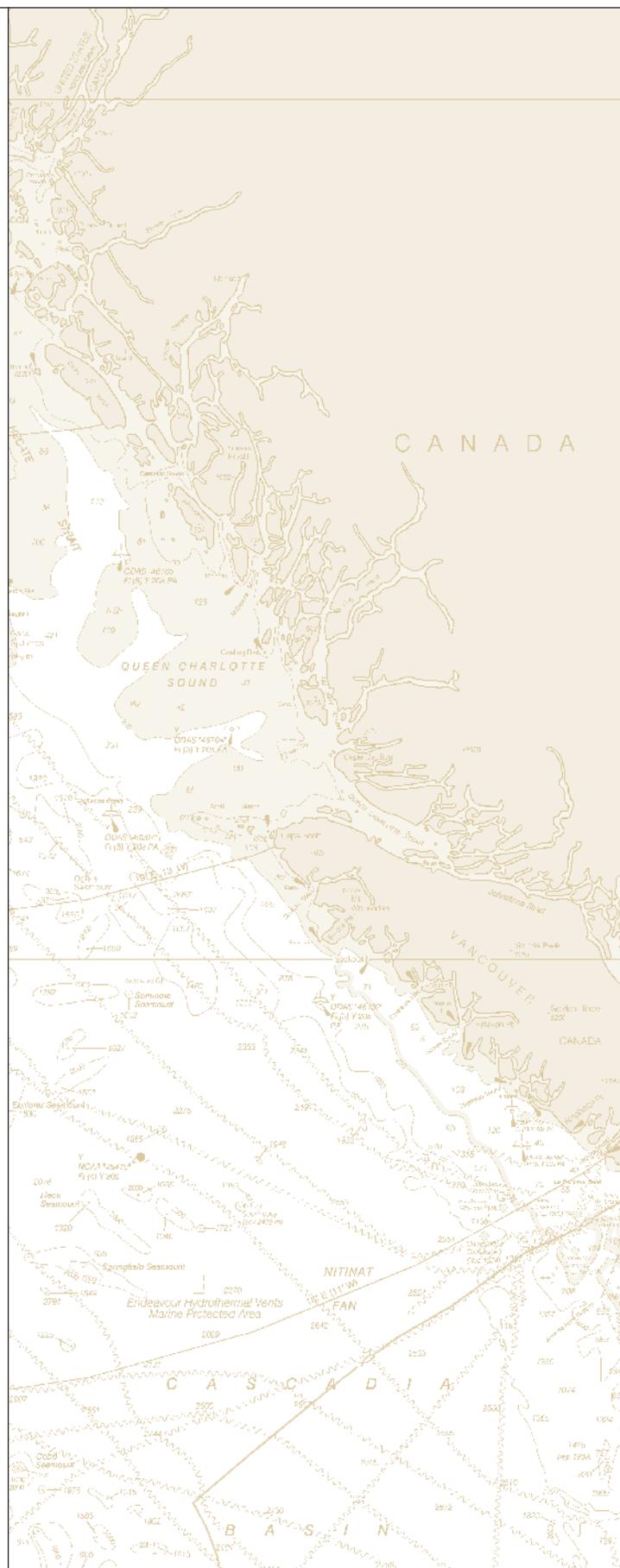
Le conseil d'administration de l'Administration est chargé de veiller à ce que la direction s'acquitte de ses responsabilités en matière de communication de l'information financière et de contrôle interne. Le conseil exerce ses responsabilités par l'intermédiaire du comité d'audit, qui se réunit régulièrement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

L'auditeur indépendant, soit le vérificateur général du Canada, a la responsabilité d'auditer les opérations et les états financiers de l'Administration et de produire un rapport à ce sujet.

K. G. Obermeyer
Premier dirigeant

S. G. Woloszyn
Dirigeant principal des finances

Le 21 mars 2019





RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Transports

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de l'Administration de pilotage du Pacifique (l'Administration), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2018, et l'état du bénéfice et des autres éléments du revenu global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Administration au 31 décembre 2018, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'Administration conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel, mais ne comprennent pas les états financiers et notre rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux IFRS, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour

permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Administration ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Administration.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Administration;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Administration à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants

obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'Administration à cesser son exploitation;

- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de l'Administration de pilotage du Pacifique dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, les règlements administratifs de l'Administration de pilotage du Pacifique ainsi que l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de l'Administration de pilotage du Pacifique dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées

La direction est responsable de la conformité de l'Administration de pilotage du Pacifique aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de l'Administration de pilotage du Pacifique à ces autorisations spécifiées.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour le vérificateur général du Canada,



Lana Dar, CPA, CA
Directrice principale

Vancouver, Canada
Le 21 mars 2019

État de la situation financière



Pacific Pilotage
Authority

Administration de pilotage
du Pacifique

Au 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

2018

2017

Actifs

À court terme

Trésorerie et équivalents de trésorerie

6 171 \$ 5 068 \$

Créances

6 071 5 203

Placements (note 5)

553 6

Frais payés d'avance et autres créances

1 254 1 400

14 049 11 677

À long terme

Placements (note 5)

553 497

Autres créances

185 188

Immobilisations corporelles (note 6)

10 898 10 614

11 636 11 299

25 685 \$ 22 976 \$

Passifs

À court terme

Créditeurs et charges à payer

11 399 \$ 10 440 \$

Emprunts (note 7)

395 384

Autres avantages du personnel (note 9)

604 442

12 398 11 266

À long terme

Emprunts (note 7)

1 420 1 815

Autres avantages du personnel (note 9)

584 712

2 004 2 527

14 402 13 793

Capitaux propres

Bénéfices non distribués

11 283 9 183

25 685 \$ 22 976 \$

Engagements (note 12)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Membre

Membre

État du bénéficiaire et des autres éléments du revenu global



Pacific Pilotage Authority

Administration de pilotage du Pacifique

Exercice clos le 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)	2018	2017
Produits		
Produits des contrats avec les clients		
Droits de pilotage	92 561 \$	85,382 \$
Autres produits		
Produits de l'affrètement coque nue	91	350
Intérêts et autres produits	338	63
	92 990	85 795
Charges		
Honoraires des pilotes contractuels	61 962	58 087
Frais d'exploitation des bateaux-pilotes	10 370	9 936
Salaires et avantages du personnel	7 031	7 035
Transports et déplacements	6 522	6 181
Formation des pilotes	1 658	2 111
Amortissement – immobilisations corporelles	1 138	1 587
Services professionnels et spéciaux	591	372
Services informatiques	432	422
Locations	367	371
Services publics, équipements, fournitures et autres	212	282
Perte de valeur, sorties et autres	168	3
Réparations et entretien	89	75
Communications	83	79
	90 623	86 541
Bénéfice (perte) pour l'exercice	2 367	(746)
Autres éléments du résultat global (perte), qui ne doivent pas être reclassés en résultat net dans les périodes subséquentes :		
Perte actuarielle pour les autres avantages du personnel (note 9)	(270)	(29)
Gain sur les investissements	3	—
	(267)	(29)
Revenu global total (perte)	2 100 \$	(775) \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des variations des capitaux propres



Pacific Pilotage
Authority

Administration de pilotage
du Pacifique

Exercice clos le 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)	2018	2017
Bénéfices non distribués au début de l'exercice	9 183 \$	9 958 \$
Bénéfice (perte) pour l'exercice	2 367	(746)
Autres éléments du résultat global (perte)	(267)	(29)
Bénéfice global total (perte)	2 100	(775)
Bénéfices non distribués à la clôture de l'exercice	11 283 \$	9 183 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie



Pacific Pilotage
Authority

Administration de pilotage
du Pacifique

Exercice clos le 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)	2018	2017
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
Entrées de trésorerie – clients	91 784 \$	85 850 \$
Sorties de trésorerie – salariés	(12 404)	(11 526)
Sorties de trésorerie – fournisseurs et autres	(75 828)	(71 971)
Autres produits reçus	128	63
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	3 680	2 416
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Achat de placements	(1 760)	(1 826)
Produits de la vente de placements	1 157	4 053
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 589)	(582)
Entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	(2 192)	1 645
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
Principaux remboursements d'emprunts	(385)	(375)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(385)	(375)
Hausse nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 103	3 686
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice	5 068	1 382
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	6 171 \$	5 068 \$
Représentés par :		
Trésorerie	6 171	5 068
Équivalents de trésorerie	—	—

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Exercice clos le 31 décembre 2018

(en milliers de dollars canadiens)

1. Administration et objectifs

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

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

L'Administration est une société d'État inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et elle n'est pas assujettie à l'impôt sur le revenu.

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

Réglementation des tarifs des droits de pilotage

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

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

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

Les tarifs des droits de pilotage doivent être justes et raisonnables et permettre à l'Administration d'assurer son autonomie financière. Par conséquent, les tarifs doivent permettre à l'Administration de recouvrer ses coûts et de financer l'acquisition d'immobilisations.

Instructions données en vertu de l'article 89

En 2015, l'Administration a reçu des instructions en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et

d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor (C.P. 2015-1114), d'une manière qui est conforme à ses obligations légales, et pour rendre compte de la mise en œuvre de ces instructions dans son prochain plan d'entreprise. L'Administration a approuvé et mis en œuvre les modifications en 2018, et ses politiques sont alignées depuis le 1^{er} janvier 2019.

2. Principales méthodes comptables

2.1 Énoncé de conformité

Les présents états financiers ont été préparés en conformité avec les Normes internationales d'information financière (IFRS). Il s'agit des premiers états financiers pour lesquels les normes IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* et IFRS 9 *Instruments financiers* ont été appliquées. Les changements apportés aux principales méthodes comptables sont décrits dans la note 2.4.

Le conseil d'administration a autorisé la publication des états financiers le 21 mars 2019.

2.2 Règles de préparation

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

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

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

2.3 Règles de consolidation

Les états financiers consolident les états financiers de l'Administration et d'une entité que l'Administration a contrôlée jusqu'au 5 avril 2018 (1008799 B.C. Ltd). Le contrôle est réalisé quand l'Administration :

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

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

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

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

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

L'Administration a cessé de contrôler 1008799 B.C. Ltd. le 5 avril 2018. Elle a, de ce fait, arrêté de consolider ses états financiers à partir de cette date. Les produits et charges de 1008799 B.C. Ltd. son inclus dans l'état du bénéfice et des autres éléments du revenu global jusqu'au 5 avril 2018, date à laquelle l'Administration a cessé de contrôler l'entité détenue. L'actif, les passifs, les capitaux propres, les produits, les charges et les flux de trésorerie intragroupe liés aux transactions intragroupe entre l'Administration et la 1008799 B.C. Ltd. ont été éliminés complètement à l'étape de la consolidation jusqu'au 5 avril 2018. À cette date, l'Administration a sorti du bilan les actifs et passifs de 1008799 B.C. Ltd., ce qui a donné un gain de 12 \$ qui est inclus dans les pertes de valeur, sorties et autres dépenses de l'état du bénéfice et des autres éléments du revenu global.

2.4 Changements apportés aux principales politiques comptables

L'Administration a initialement appliqué les normes IFRS 15 et IFRS 9 à partir du 1^{er} janvier 2018.

L'adoption et l'application de la norme IFRS 15 n'a pas entraîné de changements dans les jugements ni affecté la détermination du montant ou du moment

des recettes tirées des contrats avec les clients. Les changements apportés aux politiques comptables par suite de l'adoption de la norme IFRS 15 ont été appliqués rétrospectivement et le fait de rendre cette norme reconnue effective à la date d'application initiale n'a pas eu d'effet cumulatif.

Les changements aux politiques comptables découlant de l'adoption de la norme IFRS 9 ont été appliqués rétrospectivement, sauf tel que décrit ci-dessous :

- L'Administration a utilisé une dérogation afin de ne pas reformuler les renseignements comparatifs pour les périodes antérieures en ce qui concerne les exigences en matière de classification et de mesure (y compris la perte de valeur). Par conséquent, les renseignements fournis pour 2017 ne reflètent pas les exigences de la norme IFRS 9, mais plutôt celles de la norme IAS 39.
- Les évaluations suivantes ont été effectuées sur la base des faits et circonstances qui existaient à la date d'application initiale du 1^{er} janvier 2018 :
 - La détermination du modèle de gestion pour la gestion des actifs financiers;
 - La désignation et la révocation des désignations antérieures de certains actifs financiers tels que mesurés à leur juste valeur par le biais des profits et pertes.
- L'adoption de la norme IFRS 9 n'a pas eu d'incidence sur la catégorie de mesure pour les instruments financiers de l'Administration, à l'exception des investissements qui étaient auparavant comptabilisés à leur juste valeur par le biais des profits et pertes, et qui doivent maintenant être comptabilisés à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global à compter du 1^{er} janvier 2018.
- Les conditions requises par la norme IFRS 9 pour désigner les actifs financiers à leur juste valeur par le biais des profits et pertes ne sont pas remplies. Par conséquent, le changement de catégorie de mesure pour les investissements a été fait conformément à la norme IFRS 9.4.1.2A, car les investissements de l'Administration rapportent à des dates spécifiques des flux de liquidités qui sont uniquement des paiements sur le principal et les intérêts, et ces investissements sont détenus dans un modèle de gestion dont l'objectif est atteint en recueillant des flux de liquidités contractuels et en vendant des investissements.
- Il n'y a pas de différences dans les montants reportés des actifs et passifs financiers résultant de l'adoption de la norme IFRS 9. Par conséquent, aucun ajustement n'a dû être apporté aux bénéfices non répartis en date du 1^{er} janvier 2018.

2.5 Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

2.6 Comptabilisation des produits

L'Administration comptabilise les produits au moment du transfert du contrôle des services promis aux clients selon un montant qui reflète la somme à laquelle l'Administration s'attend à recueillir en échange des services de pilotage qu'elle fournit. L'Administration applique un cadre modèle en cinq étapes pour tous les contrats qu'elle passe avec ses clients :

1. Établissement du contrat avec le client;
2. Stipulation des obligations en matière de performance dans le contrat;
3. Détermination du prix de la transaction;
4. Affectation du prix de la transaction aux obligations en matière de performance stipulées dans le contrat;
5. Comptabilisation des produits quand l'Administration remplit ses obligations en matière de performance.



Les demandes des clients pour des services de pilotage sont comptabilisées comme des contrats conformément à la norme IFRS 15 selon laquelle les droits et obligations exécutoires sont créés. L'Administration est tenue de fournir des services de pilotage en vertu de la Loi sur le pilotage et elle ne dispose pas d'un droit exécutoire unilatéral de résilier un contrat qui n'a pas été entièrement accompli.

Quand une affectation de pilotage est terminée et qu'il n'y a pas d'autres services à facturer au client dans le cadre de l'affectation, l'obligation de performer est considérée comme ayant été satisfaite et les produits sont comptabilisés comme un ensemble de services promis dans le contrat (frais de transport, bateau-pilote, carburant, pilotage et temps). Le prix de chaque affectation est basé sur un tarif publié et les modalités de paiement sont de 15 jours. Les contrats passés avec les clients n'incluent pas de contrepartie autre qu'en espèces, ne comportent pas d'éléments de financement importants, de passifs à rembourser et de contrepartie variable.

L'Administration remplit ses obligations en matière de performance à un moment précis, car le contrôle n'est effectué qu'une fois une affectation terminée car le règlement interdit à un bateau de naviguer dans des eaux de pilotage sans avoir à son bord un pilote désigné par l'Administration. Les débiteurs liés aux contrats passés avec les clients sont présentés dans l'état de la situation financière de l'Administration comme des créances et sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 9. L'Administration a choisi d'appliquer un moyen pratique qui élimine l'obligation de divulguer l'information sur les obligations en matière de performance non satisfaites (ou partiellement satisfaites) à la fin de l'exercice lorsque de telles obligations font partie d'un contrat ayant une durée initialement prévue d'au plus un an.

2.7 Produits d'intérêts

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

2.8 Devises étrangères

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

2.9 Avantages du personnel

i. Prestations de retraite

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

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

ii. Autres avantages sociaux du personnel

Les gestionnaires, les employés syndiqués et les pilotes du fleuve Fraser ont droit à des congés de maladie en vertu des conventions collectives ou des contrats de travail. Les employés syndiqués ont droit aux indemnités de départ accumulées jusqu'au 31 mars 2018. Le passif lié au paiement de ces indemnités est estimé et comptabilisé dans les états financiers au fur et à mesure que les indemnités sont accumulées par les salariés.

Les coûts relatifs aux prestations déterminées et l'obligation correspondante sont déterminés de façon actuarielle selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, en tenant compte de la meilleure estimation de la direction.

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

2.10 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa valeur d'usage et sa juste valeur moins les coûts de vente. Aux fins de l'évaluation de la valeur d'usage, les flux de trésorerie futurs estimés sont comptabilisés à leur valeur actualisée au moyen d'un taux d'actualisation qui reflète les évaluations actuelles du marché pour la valeur de rendement de l'argent et les risques propres à l'actif.

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

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

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

2.11 Instruments financiers

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

Actifs financiers

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

Après la comptabilisation initiale, l'Administration classe et mesure ses actifs financiers à un coût amorti à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ou à la juste valeur par le biais des profits et pertes.

Les actifs financiers sont classés à un coût amorti quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- les actifs financiers sont détenus selon un modèle de gestion qui a pour objectif de détenir des actifs financiers afin de recueillir des flux de trésorerie contractuels; et
- les conditions contractuelles des actifs financiers engendrent à des dates spécifiques des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements du principal et des intérêts sur le montant de principal impayé.

Les actifs financiers sont classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global quand les deux conditions suivantes sont remplies :

- les actifs financiers sont détenus selon un modèle de gestion dont l'objectif est atteint en recueillant les flux de trésorerie contractuels et en vendant des actifs financiers; et
- les conditions contractuelles des actifs financiers engendrent à des dates spécifiques des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements du principal et des intérêts sur le montant de principal impayé.

Tous les placements de l'Administration sont des titres de créance et classés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Les placements sont comptabilisés initialement à la juste valeur et évalués ultérieurement à la juste valeur à chaque date de clôture. La juste valeur est fondée sur le prix coté des titres à la date de clôture. Les achats et les ventes de placements sont comptabilisés à la date de règlement. Les gains et les pertes découlant des changements de la juste valeur ou de la vente de placements sont inclus dans les autres éléments du résultat global. Les intérêts et autres produits sont présentés sans les dépenses liées aux placements.

Les créances et certaines autres créances qui constituent des instruments financiers sont comptabilisées initialement à la juste valeur, puis au coût après amortissement selon la méthode des intérêts effectifs, moins une provision pour moins-value le cas échéant. Les créances sont pris en considération individuellement pour une baisse de valeur lorsqu'ils sont en souffrance ou si d'autres preuves objectives sont reçues selon lesquelles une contrepartie précise fera défaut. Les créances qui ne sont pas considérées individuellement comme ayant subi une baisse de valeur sont examinées quant à leur dépréciation en groupes, qui sont déterminés en fonction de l'industrie et de la région de la contrepartie et d'autres caractéristiques du risque de crédit partagé. L'estimation de la moins-value est ensuite fondée sur les taux des défauts historiques récents des contreparties pour chaque groupe établi.

Passifs financiers

Les passifs financiers sont comptabilisés quand l'Administration devient une partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier et, après une comptabilisation initiale, sont classés et mesurés à un coût amorti, sauf pour les passifs financiers qui le sont à la juste valeur par le biais des profits et pertes.

Les passifs financiers de l'Administration comprennent les créditeurs et charges et emprunts à payer, et ils sont tous classés au coût après amortissement selon la méthode des intérêts effectifs. Les passifs financiers sont supprimés du bilan quand l'obligation spécifiée dans le contrat est retirée, annulée ou échue.

2.12 Changements futurs des politiques comptables et des divulgations

Normes internationales d'information financière (IFRS) nouvelles et révisées publiées, mais qui ne sont pas encore entrées en vigueur

Voici la liste des nouvelles normes IFRS qui sont publiées mais n'entrent en vigueur qu'à partir des exercices débutant le ou après le 1^{er} janvier 2019 :

IFRS 16 – Contrats de location

En janvier 2016, le Conseil des normes comptables internationales a émis la norme IFRS 16 – Contrats de location (la norme IFRS 16). La norme IFRS 16 remplacera la norme IAS 17 – Contrats de locations et ses interprétations connexes. Elle oblige les locataires à comptabiliser la plupart des contrats de location dans leurs bilans comme droit d'utilisation des actifs (représentant le droit d'utiliser les actifs sous-jacents), avec les passifs correspondants au titre des contrats de location (représentant l'obligation de payer les contrats de location). En règle générale, le schéma de reconnaissance pour les contrats de location capitalisés sera similaire à la comptabilité des contrats de location financiers d'aujourd'hui, dont les intérêts et l'amortissement sont comptabilisés dans les coûts financiers et autres dépenses respectivement dans l'état du bénéfice ou de la perte et des autres produits globaux. La norme IFRS 16 est en vigueur pour les périodes annuelles débutant le 1er janvier 2019 ou après. Les locataires doivent adopter la norme IFRS 16 en utilisant une approche basée sur une rétrospective complète ou modifiée. L'Administration compte appliquer l'approche basée sur une rétrospective modifiée en vertu de laquelle l'effet cumulatif de l'adoption sera comptabilisé dans les bénéfices non répartis à l'ouverture le 1er janvier 2019, sans retraitement des chiffres comparatifs.

L'adoption de la norme IFRS 16 changera le traitement comptable des contrats de location liés à l'exploitation, qui incluent celui du siège social de l'Administration, ceux des chambres d'hôtel réservées pour les pilotes, et ceux pour les espaces de mouillage et d'accostage pour les bateaux-pilotes.

L'Administration compte utiliser les moyens pratiques permis ci-dessous, qui consistent à :

- appliquer un seul taux de réduction à un portefeuille de contrats de location ayant des caractéristiques similaires;
- comptabiliser les contrats de location arrivant à échéance dans moins de 12 mois en date du 1^{er} janvier 2019 comme des contrats de location à court terme;
- comptabiliser les paiements des contrats de location comme une dépense et ne pas comptabiliser le droit d'utilisation d'un actif si l'actif sous-jacent n'a guère de valeur; et
- exclure les coûts directs initiaux de la mesure du droit d'utilisation des actifs à la date d'application initiale.

L'Administration comptabilisera le droit d'utilisation des actifs à un montant égal au passif des contrats de location, ajusté selon le montant des paiements de location prépayés ou constatés relativement à ce contrat de location comptabilisé dans l'état de la position financière immédiatement avant la date d'application initiale. Par conséquent, elle s'attend à comptabiliser le droit d'utilisation des actifs et des passifs correspondants au titre des contrats de location de 1 300 \$ sans anticiper de grandes répercussions sur les bénéfices non répartis à l'ouverture. L'Administration comptabilisera les amortissements d'après le droit d'utilisation des actifs et les intérêts débiteurs d'après ces passifs pendant l'exercice 2019.

IFRS 17 – Contrats d'assurance

La norme IFRS 17 est effective pour les périodes annuelles débutant à partir du 1^{er} janvier 2021. Elle établit les principes de la comptabilisation, mesure, présentation et divulgation des contrats d'assurance entrant dans le champ d'application de la norme. La norme IFRS 17 a pour objectif de faire en sorte qu'une entité fournisse des renseignements pertinents qui représentent fidèlement ces contrats. Ces renseignements fournissent aux utilisateurs des états financiers une base pour

évaluer l'effet que les contrats d'assurance ont sur la position financière, le rendement financier et les flux de trésorerie de l'entité. L'adoption de cette norme ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers de l'Administration.

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

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

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

3.1 Jugements importants en appliquant les méthodes comptables

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

Immobilisations corporelles

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





Contrôle de la 1008799 B.C. Ltd.

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

3.2 Sources principales d'incertitude concernant les estimations

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

Obligations au titre des prestations déterminées

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

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

4. Instruments financiers

(a) Gestion des risques

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

(b) Risque de crédit

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

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

La valeur comptable des créances de l'Administration s'établissait à 6 071 \$ et d'autres créances et voyages payés d'avance avaient une valeur comptable de 185 \$ au 31 décembre 2018 (5 203 \$ et 133 \$ respectivement en 2017). Les créances ne sont pas concentrées chez un client particulier. Au 31 décembre 2018, 0 % (0 % en 2017) des créances était en souffrance depuis plus de 90 jours. Dans le passé, l'Administration n'a pas subi de pertes importantes concernant des créances irrécouvrables. Les risques de défaut sont considérés comme étant faibles, car l'Administration peut refuser de fournir des services de pilotage à un client qui n'a pas payé l'Administration pour des services passés. Le coût des services de pilotage est considéré insignifiant par rapport à la valeur d'un navire ou les coûts des retards découlant d'un refus de pilotage pour défaut de paiement. L'Administration a effectué une analyse des pertes de crédit prévues avec les débiteurs sur 12 mois et cela donne une provision nulle au 31 décembre 2018 (2017 – nulle).

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

(c) Risque de liquidité

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

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

La valeur comptable des créditeurs et des charges à payer s'établissait à 6 477 \$ au 31 décembre 2018 (5 870 \$ en 2017), et ces créditeurs sont tous exigibles dans les 60 jours. La valeur comptable des salaires et des retenues des employés à payer était de 4 922 \$ au 31 décembre 2018 (4 569 \$ en 2017).

L'Administration dispose de facilités de crédit dans une banque à charte canadienne (note 7).

(d) Risque de marché

(i) Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt découle de la fluctuation des taux d'intérêt. L'Administration est soumise à un risque de taux d'intérêt pour sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie ainsi que son portefeuille de placements. Le risque de taux d'intérêt demeure faible en raison de la gestion de la durée du portefeuille de placements à échéance déterminée et du rééquilibrage mensuel des placements selon l'indice composé canadien à court terme de Standard & Poor's. Les taux d'intérêt des placements sont fixes. Les placements arriveront à échéance au cours des trois prochains exercices.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus durant l'exercice affichaient un taux d'intérêt moyen pondéré de 1,98 % (1,00 % en 2017).

Au 31 décembre 2018, une variation des taux d'intérêt de 100 points de base – en supposant que toutes les autres variables étaient demeurées les mêmes – aurait entraîné une hausse de 64 \$ ou une baisse de 64 \$ du profit de trésorerie et de placements de l'Administration pour chaque exercice (hausse de 48 \$ ou baisse de 48 \$ en 2017).

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

(ii) Risque de change et autre risque de prix

L'Administration n'est pas exposée actuellement à un risque de change ou à un autre risque de prix considérable. Il n'y avait pas de comptes créditeurs libellés en devises étrangères à la fin de l'exercice (0 \$ en 2017).

(e) Justes valeurs

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

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

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

Les valeurs comptables des créances, de certaines autres créances et autres créditeurs et des charges à payer de l'Administration reflètent approximativement leur juste valeur en raison de leur maturité à court terme. La juste valeur des emprunts de l'Administration est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs de ces obligations financières au moyen des taux du marché du 31 décembre 2018 pour les dettes de durées semblables (niveau 2).

En date du 31 décembre 2018, la juste valeur des emprunts avant les coûts de financement reportés est estimée être équivalente à sa valeur comptable, soit 1 815 \$ (2 199 \$ en 2017). La juste valeur des emprunts varie par rapport à la valeur comptable en raison des fluctuations des taux d'intérêt depuis leur émission.

5. Placements et produits de placements

(a) Placements de portefeuille

Au 31 décembre	2018		2017	
	Juste valeur	Valeur nominale	Juste valeur	Valeur nominale
À court terme	\$	\$	\$	\$
Trésorerie	—	—	6	6
Obligations du gouvernement du Canada	553	551	—	—
	553	551	6	6
À long terme				
Obligations du gouvernement du Canada	553	552	—	—
Obligations de la Fiducie du Canada pour l'habitation	—	—	497	502
	553	552	497	502
Total	1 106	1 103	503	508

Les durées restantes jusqu'à l'échéance des placements au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

	Durée restante jusqu'à l'échéance			
	Au plus 1 an	1 à 3 ans	4 à 5 ans	Total
	\$	\$	\$	\$
Obligations du gouvernement du Canada	551	552	—	1 103
	551	552	—	1 103

(b) Produits de placements

Exercice clos le 31 décembre	2018	2017
Intérêts	\$ 5	\$ 9
Gains et pertes		
Pertes réalisées durant l'exercice	(8)	(37)
Pertes non réalisées durant l'exercice	—	(5)
	(8)	(42)
Frais de gestion des placements	(2)	(4)
	(5)	(37)

(c) Rendement des placements

Le taux de rendement annuel pondéré dans le temps des placements a été de 0,52 % (négatif 1,36 % en 2017). Le rendement n'inclut pas les frais de gestion, y compris les gains et pertes réalisés et non réalisés, les paiements sur les dépôts et coupons (intérêts), les intérêts courus reçus et payés pour la vente et l'achat d'obligations, et les intérêts courus en date du 31 décembre 2018.

Notes complémentaires aux états financiers

Exercice clos le 31 décembre 2018 (en milliers de dollars canadiens)



Pacific Pilotage
Authority

Administration de pilotage
du Pacifique

6. Immobilisations corporelles

	Bâtiments et quais flottants	Bateaux- pilotes	Moteurs de bateaux-pilotes	Moteurs de rechange	Générateurs de rechange	Équipement	Améliorations locatives	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Coût								
Au 1 ^{er} janvier 2017	404	13 817	1 709	83	232	3 548	261	20 054
Actifs acquis	—	102	70	88	96	147	—	503
Transferts	—	—	83	(83)	—	—	—	—
Cessions	—	—	(89)	—	(56)	(112)	—	(257)
Au 31 décembre 2017	404	13 919	1 773	88	272	3 583	261	20 300
Actifs acquis	193	450	663	—	112	212	—	1 630
Perte de valeur et cessions	—	(218)	(543)	—	(76)	(331)	—	(1 168)
Au 31 décembre 2018	597	14 151	1 893	88	308	3 464	261	20 762
Amortissement cumulé								
Au 1 ^{er} janvier 2017	316	4 780	946	—	204	1 969	141	8 356
Amortissement pour l'exercice	10	612	186	—	31	730	18	1 587
Cessions	—	—	(89)	—	(56)	(112)	—	(257)
Au 31 décembre 2017	326	5 392	1 043	0	179	2 587	159	9 686
Amortissement pour l'exercice	10	591	136	—	13	370	18	1 138
Perte de valeur et cessions	—	(216)	(511)	—	(74)	(159)	—	(960)
Au 31 décembre 2018	336	5 767	668	0	118	2 798	177	9 864
<i>Valeurs comptables</i>								
Au 31 décembre 2017	78	8 527	730	88	93	996	102	10 614
Au 31 décembre 2018	261	8 384	1 225	88	190	666	84	10 898



7. Emprunts

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

Le 22 juillet 2014, l'Administration a obtenu une facilité de prêt non garanti engagé à échéance dégressive pour assurer le financement de l'acquisition et de la modernisation des immobilisations corporelles. La durée du prêt de 1 700 \$ est de 8 ans et 2 mois à un taux annuel de 2,72 %. Le solde impayé au 31 décembre 2018 est de 981 \$ (1 209 \$ en 2017).

Le 13 octobre 2015, l'Administration a puisé dans sa facilité de prêt non garanti engagé à échéance dégressive en vue de fournir une deuxième tranche de financement pour les coûts d'acquisition et de modernisation des immobilisations corporelles. La durée du prêt de 1 300 \$ est de 8 ans et 2 mois à un taux annuel de 2,70 %. Le solde impayé au 31 décembre 2018 est de 834 \$ (990 \$ en 2017).

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

Exercice	\$
2019	395
2020	406
2021	417
2022	428
2023	169

8. Prestations de pension

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

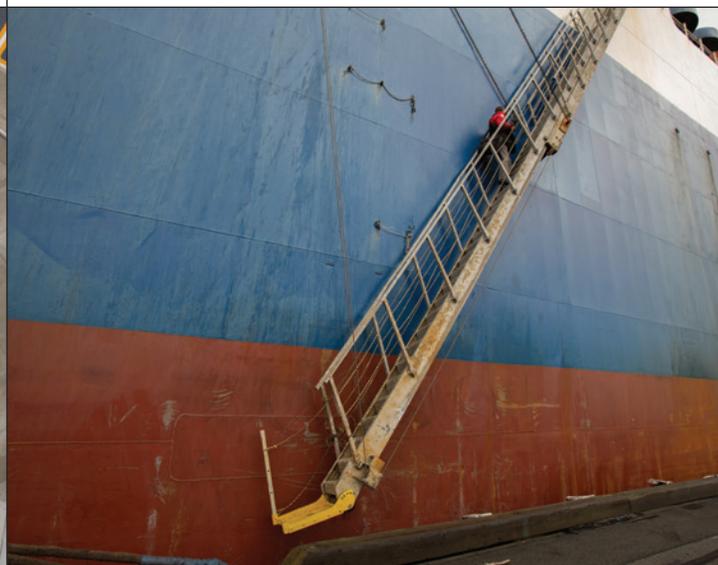
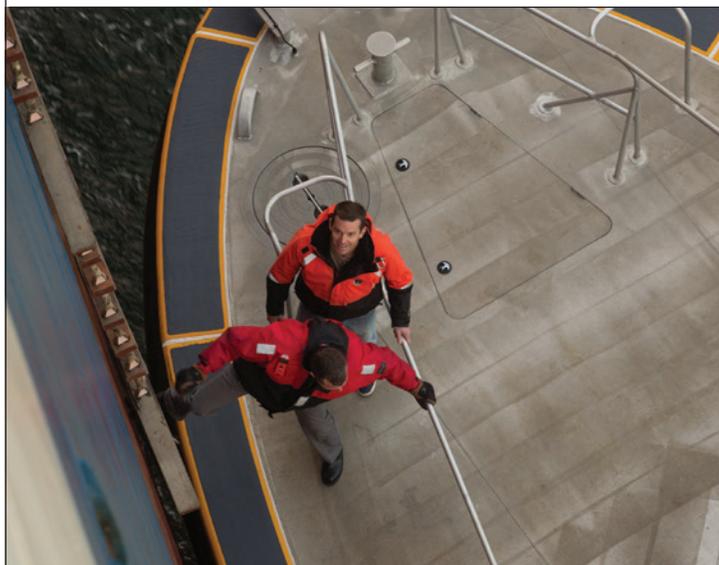
À compter du 1^{er} janvier 2018, le taux de cotisation général en vigueur pour l'exercice était de 1,01 \$ (1,01 \$ en 2017) pour chaque dollar cotisé par l'employé, et de 3,20 \$ (7,74 \$ en 2017) pour chaque dollar cotisé par l'employé pour la partie du salaire supérieure à 164 \$ (163 \$ en 2017). Pour les nouveaux employés qui participent au régime à partir du 1^{er} janvier 2013, le taux de cotisation général en vigueur pour l'exercice était de 1,00 \$ (1,00 \$ en 2017) pour chaque dollar contribué par l'employé, et de 3,20 \$ (7,74 \$ en 2017) pour chaque dollar contribué par l'employé pour la partie du salaire de l'employé supérieure à 164 \$ (163 \$ en 2017).

Des cotisations totales de 791 \$ (880 \$ en 2017) ont été comptabilisées comme une charge durant l'exercice en cours. L'Administration prévoit verser des cotisations patronales de 840 \$ en 2019.

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

9. Autres avantages du personnel

Les gestionnaires, les employés syndiqués et les pilotes du fleuve Fraser ont droit à des congés de maladie, tel que prévu par les conventions collectives ou les contrats de travail. Les employés syndiqués sont admissibles à des indemnités de départ accumulées jusqu'au 31 mars 2018. Les prestations sont entièrement payées par l'Administration et ne requièrent pas de cotisations de la part des salariés. Les régimes sont financés selon une comptabilisation au décaissement et aucun élément d'actif n'a été séparé et réservé pour le paiement des prestations. Aux fins de comptabilité, l'Administration évalue l'obligation au titre des prestations déterminées de ses régimes en date du 31 décembre de chaque exercice.



Notes complémentaires aux états financiers

Exercice clos le 31 décembre 2018 (en milliers de dollars canadiens)



Pacific Pilotage
Authority

Administration de pilotage
du Pacifique

Voici une description générale du régime :

Exercice clos le 31 décembre	2018	2017
	\$	\$
Rapprochement de l'obligation au titre des prestations déterminées		
Obligation au titre des prestations déterminées au début de l'exercice	1 154	1 130
Coût des services rendus au cours de l'exercice	55	54
Intérêts débiteurs	37	38
Modifications apportées au régime	(92)	—
Indemnités versées	(236)	(97)
Perte actuarielle	270	29
Obligation au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice	1 188	1 154
Rapprochement des actifs du régime		
Juste valeur des actifs du régime au début de l'exercice	—	—
Cotisations de l'employeur	236	97
Indemnités versées	(236)	(97)
Juste valeur des actifs du régime à la fin de l'exercice	—	—
Composants des charges comptabilisés dans le résultat net		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	55	54
Comptabilisation immédiate du coût des services passés	(92)	—
Intérêts débiteurs	37	38
Charge totale comptabilisée dans le résultat net	—	92
Analyse du gain ou de la perte actuariels		
Perte actuarielle due aux changements des hypothèses démographiques	13	—
Gain actuariel du aux changements des hypothèses financières	(32)	—
Perte actuarielle due aux expériences des membres	289	29
Perte actuarielle	270	29
Rapprochement de la situation de capitalisation		
Obligation au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice	1 188	1 154
Juste valeur des actifs du régime à la fin de l'exercice	—	—
Déficit	1 188	1 154
Passif comptabilisé dans l'état de la situation financière	1 188	1 154
Classification de l'obligation au titre des prestations déterminées		
Tranche à court terme	604	442
Tranche à long terme	584	712
Obligation au titre des prestations déterminées à la fin de l'exercice	1 188	1 154

L'échéance moyenne pondérée du régime au 31 décembre 2018 est de 6,4 ans (8,4 ans en 2017).

Notes complémentaires aux états financiers

Exercice clos le 31 décembre 2018 (en milliers de dollars canadiens)



Pacific Pilotage
Authority

Administration de pilotage
du Pacifique

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

Hypothèses moyennes pondérées aux fins du calcul de la charge

Exercice clos le 31 décembre	2018	2017
Taux d'actualisation	3,25 %	3,45 %
Taux des augmentations salariales	2,00 %	3,00 %

Hypothèses moyennes pondérées aux fins du calcul de l'obligation

Au 31 décembre	2018	2017
Taux d'actualisation	3,60 %	3,25 %
Taux des augmentations salariales – 2019	2,00 %	2,00 %

Une analyse de sensibilité quantitative des principales hypothèses au 31 décembre 2018 a été effectuée :

Hypothèses	Taux d'actualisation		Échelle salariale	
	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %	Hausse de 1 %	Baisse de 1 %
Niveau de sensibilité	\$	\$	\$	\$
Incidence sur l'obligation au titre des prestations déterminées	(71)	79	72	(66)

L'Administration prévoit verser des cotisations patronales de 105 \$ (71 \$ en 2018) dans son régime à prestations déterminées durant l'exercice financier de 2019.

10. Gestion du capital

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

L'Administration est assujettie aux dispositions relatives à la gestion financière et à la reddition de comptes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui impose des restrictions sur les emprunts qu'elle peut contracter et les placements qu'elle peut effectuer. Tous les emprunts de l'Administration doivent être approuvés annuellement par le ministre des Finances. La Loi permet à l'Administration d'investir uniquement dans des obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada, par une province ou par une municipalité canadienne. Au cours des exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017, l'Administration a respecté ces restrictions.

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

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

11. Opérations entre entités apparentées

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

(a) Opérations commerciales

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

(b) Rémunération des principaux membres de la direction

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

Exercice clos le 31 décembre	2018	2017
	\$	\$
Salaires et avantages à court terme des salariés	850	752
Cotisations au régime	77	78
	927	830



12. Engagements

L'Administration a des obligations au titre de contrats de location-exploitation ayant des conditions et des dates d'expiration différentes pour les cinq prochaines années. Les paiements minimums annuels futurs pour ces engagements pour les cinq prochaines années et par la suite sont les suivants :

Exercice	\$
2019	357
2020	370
2021	362
2022	275
2023	27
2024 et après	aucun

Les engagements au titre de contrats de location exploitation divulgués ci-dessus sont les baux pour le siège social de l'Administration à Vancouver, une obligation envers Coast Hotels pour des chambres spécifiques retenues pour les pilotes à Victoria et d'autres engagements liés à des contrats de location-exploitation.

L'obligation pour le siège social prévoit également le paiement d'une part proportionnelle des frais d'exploitation et impôts fonciers annuels, d'une valeur estimative de 149 \$ pour 2019 (146 \$ en 2018).

L'Administration a conclu un accord avec un fournisseur de matériel informatique afin qu'il fournisse des licences pour des logiciels, des cartes et de l'entretien concernant des unités de pilotage portables (UPP). Les paiements effectués pendant l'exercice 2019 devraient être d'environ 144 \$ (65 \$ en 2018).

L'Administration a conclu un accord avec un fabricant et concepteur d'unités de pilotage portables (UPP) qui prévoit des paiements de 67 \$ (40 \$ en 2018) à la réception de huit systèmes UPP d'ARGUS commandés pour le début de l'exercice 2019.

