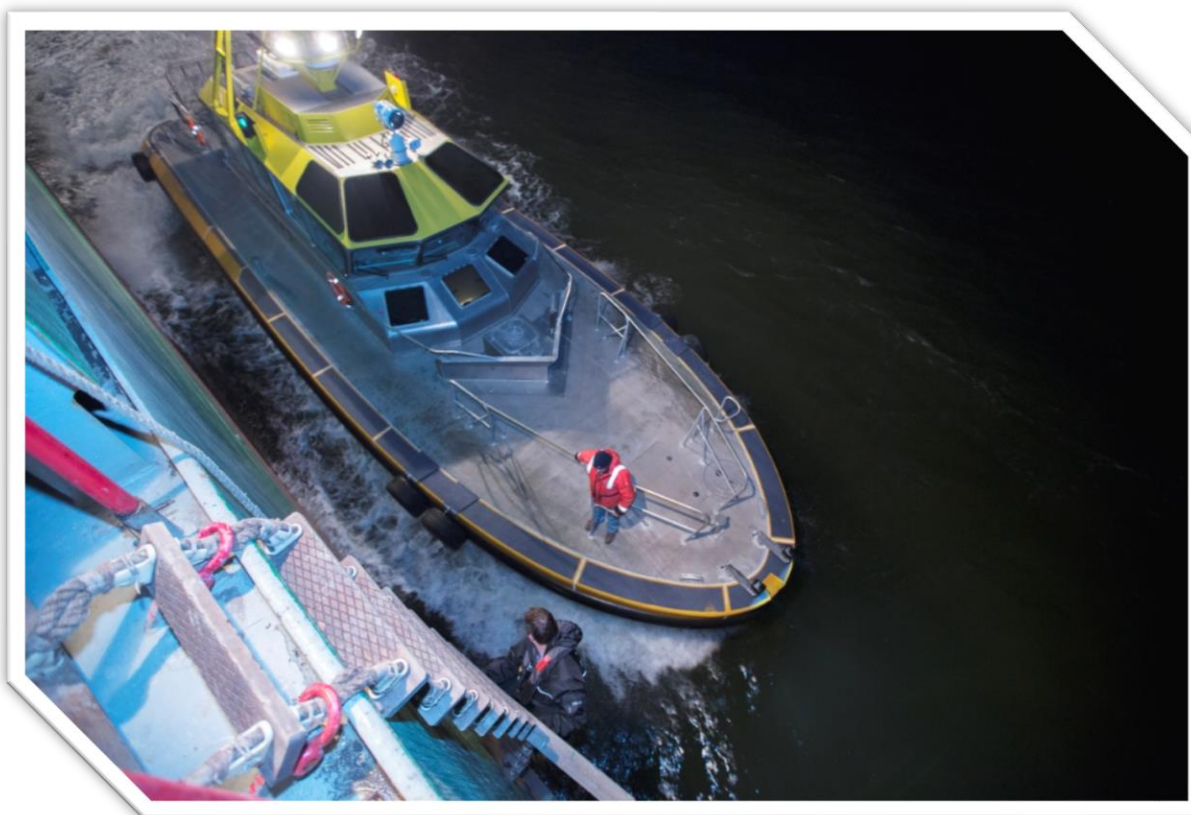




ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Sommaire du plan d'entreprise (2023 – 2027)



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

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

**Approuvé par le Conseil  
Le 27 octobre 2022**

## Sommaire

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

L'Administration continue de réagir aux répercussions opérationnelles et financières de la pandémie mondiale, et de les gérer. Sur le plan opérationnel, nous avons continué à fournir sans interruption des services de pilotage pendant toute cette période, tout en assurant la sécurité des pilotes et du personnel. Au niveau financier, nous nous attendons à une perte en 2022 et avons enregistré une diminution de nos soldes de liquidités au cours des deux dernières années alors que nous devons composer avec les répercussions de la pandémie. Nous nous sommes réjouis du retour des paquebots de croisière en 2022, mais d'autres affectations ont baissé, notamment le transport de céréales à la suite des mauvaises récoltes en 2021.

### Objectifs (résumés)

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

L'Administration concentre ses efforts sur un certain nombre de fronts, qui sont également reflétés dans ses principaux objectifs et les activités planifiées. Ces défis comprennent ce qui suit :

- **Incertitude économique** – la montée de l'inflation a entraîné une hausse des taux d'intérêt, ce qui a augmenté la possibilité d'une récession économique. En combinant cela à l'incertitude causée par le conflit en Europe et les perturbations et tensions incessantes en Chine en raison de la COVID-19, les perspectives immédiates créent une contrainte pour les activités.
- **Variabilité des volumes de trafic** – l'incertitude économique va sans doute entraîner une plus grande variabilité des volumes de trafic. Les changements climatiques se traduisent aussi par des tendances météorologiques plus extrêmes qui peuvent se répercuter sur les récoltes de céréales. Sur une note positive, nous nous attendons à une augmentation du trafic de navires-citernes associés à des projets énergétiques, mais le moment où ces projets se concrétiseront et le niveau de la demande ajoutent à la variabilité.
- **Recrutement et formation de pilotes** – il y a une pénurie de personnel marin parmi lequel l'Administration peut recruter et former des pilotes qualifiés pour remplacer ceux qui partent à la retraite. L'acquisition de nouveaux simulateurs, grâce à une coparticipation avec la BC Coast Pilots (BCCP), va augmenter nos capacités de formation à l'interne.
- **Besoins de l'industrie** – il est nécessaire d'hélicopter des pilotes pour de nouveaux projets énergétiques (expansion Trans Mountain et LNG Canada). Des

négociations sont en cours avec le principal promoteur ayant répondu à une demande de propositions de fournisseurs de services potentiels.

- **Relève du premier dirigeant** – notre premier dirigeant prendra sa retraite au début de 2023 et la personne qui va le remplacer a été choisie, elle est entrée en fonctions au début d'octobre 2022 ce qui permet un chevauchement afin d'effectuer la transition.
- **Technologie et cybersécurité** – la mise en place accrue de solutions technologiques au sein de l'organisation, notamment un nouveau système de gestion des affectations et de la comptabilité des pilotes (« PDAMS »), vise à fournir des systèmes et des processus plus efficaces. Il existe aussi, dans le domaine de la technologie, un risque grandissant d'atteinte à la cybersécurité. Un plan d'intervention en cas d'incident visant à parer à des menaces potentielles a été préparé et est en train d'être perfectionné; l'Administration accroît aussi la formation et la sensibilisation de son personnel face à des menaces potentielles.
- **Engagement continu des parties prenantes et des collectivités autochtones** à mesure que les pratiques et les règlements maritimes continuent d'évoluer.
- **Négociations syndicales** – trois conventions collectives couvrant tous nos employés syndiqués arrivent à échéance au début de 2023. Les négociations vont commencer plus tard en 2022 dans le but d'obtenir de nouvelles ententes.

Les dépenses d'immobilisations de 33 millions de dollars planifiées en 2023 comprennent principalement le contrat pour les services d'hélicoptère, qui sera probablement comptabilisé comme un actif au titre du « droit d'utilisation » financé par un bail. Le solde des dépenses d'immobilisations prévues est relié à des éléments récurrents, notamment une révision des moteurs des bateaux-pilotes, et il devrait être provisionné à partir des flux de liquidités d'exploitation ou des réserves d'encaisse disponibles.

Une décision importante va consister à conclure les négociations contractuelles avec le principal promoteur choisi pour les services d'hélicoptère. Le contrat sera pluriannuel et couvrira les services dans le sud (Vancouver/Victoria), le nord (Prince Rupert) ou les deux. Nous allons aussi négocier avec les exploitants des terminaux afin de faire en sorte que tous les coûts soient recouverts auprès des navires qui utilisent le service et/ou les exploitants de terminaux.

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

## TABLE DES MATIÈRES

Page

### Sommaire

1.	Aperçu .....	1
	<b>Contexte</b> .....	1
	<b>Mandat</b> .....	1
	<b>Rôle dicté par les politiques gouvernementales</b> .....	1
	<b>Énoncé de vision</b> .....	1
	<b>Énoncé de mission</b> .....	1
	<b>Activités et exploitation</b> .....	2
2.	Cadre d'exploitation .....	3
	<b>Environnement interne</b> .....	3
	<b>Environnement externe</b> .....	5
	<b>Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement</b> .....	7
	<b>Autres examens et audits</b> .....	8
3.	Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus .....	8
4.	Aperçu financier .....	16
5.	Annexes.....	19
	<b>Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat</b> .....	20
	<b>Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise</b> .....	23
	<b>Annexe 3 – Résultats attendus</b> .....	27
	<b>Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances</b> .....	31
	<b>Annexe 5 - Annexe financière</b> .....	32
	<b>Annexe 6 - Plan d'emprunt</b> .....	38
	<b>Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques</b> .....	41
	<b>Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques</b> .....	47
	<b>Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement</b> .....	49

# 1. Aperçu

## Contexte

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

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

## Mandat

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

## Rôle dicté par les politiques gouvernementales

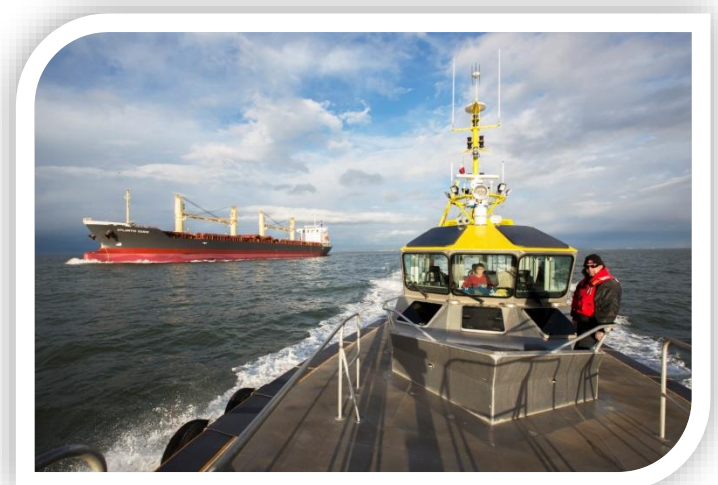
Le rôle de l'Administration consiste à faciliter le commerce international en fournissant un service de pilotage sûr et efficace sur la côte ouest du Canada.

## Énoncé de vision

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

## Énoncé de mission

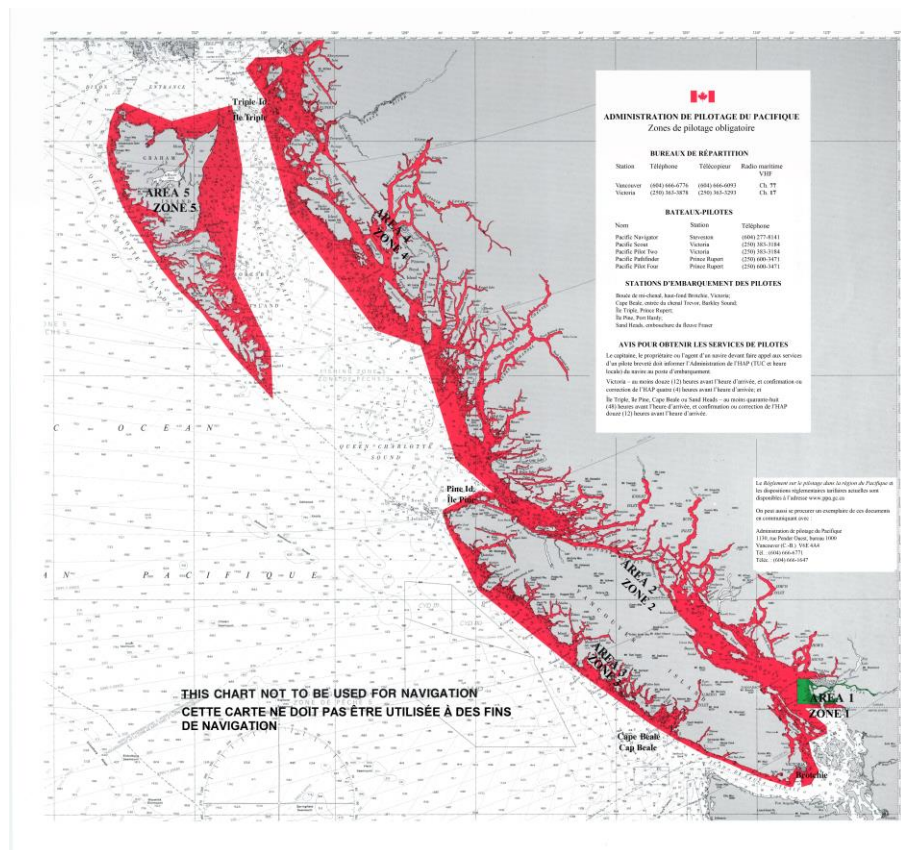
L'Administration est déterminée à fournir des services de pilotage sûrs, efficaces et rentables. Nous allons le faire en partenariat avec les pilotes, l'industrie du transport maritime et les collectivités que nous desservons, afin de protéger l'environnement, et de promouvoir les intérêts du Canada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



## Activités et exploitation

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

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



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

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



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

*Veillez consulter le rapport annuel de 2021 de l'Administration pour obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme.*

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

## **2. Cadre d'exploitation**

### **Environnement interne**

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

- **Aperçu des ressources humaines**

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

<b>Fonction</b>	<b>Équivalents temps plein</b>
Dirigeants	6
Gestionnaires	4
Pilotes salariés du fleuve Fraser	8
Administration et comptabilité	6
Répartition	17
Bateaux-pilotes	39
<b>Total</b>	<b>80</b>

L'Administration anticipe des changements limités parmi ses effectifs, seuls deux nouveaux postes, tous deux administratifs, étant prévus en 2023.

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

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

Comme ces conventions collectives arrivent à échéance au début de 2023, l'Administration va entamer des discussions préliminaires sur les conditions des nouvelles ententes avec les représentants syndicaux à l'automne 2022. Étant donné les enjeux inflationnistes du moment, nous nous attendons à ce que ces conventions mettent de la pression sur les dépenses de l'Administration.

L'Administration a aussi un contrat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. (« BCCP ») pour le pilotage en eaux côtières. À l'heure actuelle, un effectif d'environ 120 pilotes contractuels fournit des services de pilotage côtier à l'Administration. L'entente actuelle avec la BCCP expire le 31 décembre 2025.

À la suite de la suspension récente des exigences vaccinales pour les sociétés d'État fédérales, l'Administration a instauré un plan de retour au travail pour les employés non vaccinés.

L'Administration a aussi mis en place un plan de retour au travail sécuritaire pour le personnel administratif et les gestionnaires qui travaillaient plus souvent de la maison au début de la pandémie. Ce plan comprend actuellement un modèle hybride qui concilie le travail au bureau et à distance, mais il pourrait évoluer à l'avenir en fonction des changements pandémiques.

- **Recrutement et formation de pilotes**

Les volumes de transport maritime sur la côte ouest du Canada devraient croître au cours des cinq prochaines années avec l'ajout de deux importants projets, à savoir le projet d'expansion Trans Mountain (TMX), qui va démarrer en 2024, et le projet LNG Canada, qui devrait débuter en 2025. Les deux projets exigent que deux pilotes soient présents dans la timonerie dans un certain nombre de zones le long de la trajectoire. Selon la durée du transit et le besoin de changer de pilote en cours de route, chaque transit nécessitera jusqu'à quatre pilotes.

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

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

L'Administration est composée d'une équipe de direction hautement efficace qui possède une très bonne compréhension du fonctionnement des activités. Le premier dirigeant de l'Administration prendra sa retraite au début de 2023 et la



personne qui va le remplacer a été choisie, elle est entrée en fonctions en octobre 2022. Ce chevauchement permet un transfert des connaissances et une transition harmonieuse.

- **Systèmes et technologie**

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

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

L'Administration, en partenariat avec la BCCP, a agrandi le simulateur en 2022 en lui ajoutant deux passerelles supplémentaires : une passerelle de remorqueur et un simulateur de mission complète, qui inclut un module d'accostage qui permettra aux pilotes d'accoster avec l'aide d'une représentation visuelle.

- Unités de pilotage portables (UPP) : L'Administration continue d'investir dans des UPP, qui sont des appareils de navigation hautement précis destinés à aider les pilotes à prendre des décisions en temps opportun du point de vue de la sécurité de la navigation. Ces UPP sont complètement indépendantes du système de navigation du navire et sont devenues un outil de pilotage standard, compte tenu de l'augmentation de taille des navires.
- Système de gestion des affectations et de la comptabilité des pilotes : L'Administration est en train de développer un système qui est appelé à remplacer l'actuel et devrait être opérationnel d'ici la fin de 2022. Cela va permettre de remplacer les cartes manuelles des pilotes par des versions électroniques.

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

### **Environnement externe**

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

Les ports de la côte Ouest importent et exportent surtout des produits avec l'Asie. Le port de Vancouver est le plus important au Canada en termes de tonnage qui y est acheminé et il a une diversité de produits qui en partent, de sorte que même en cas de ralentissement dans une région, il y a habituellement certains produits qui continuent à donner de bons résultats.

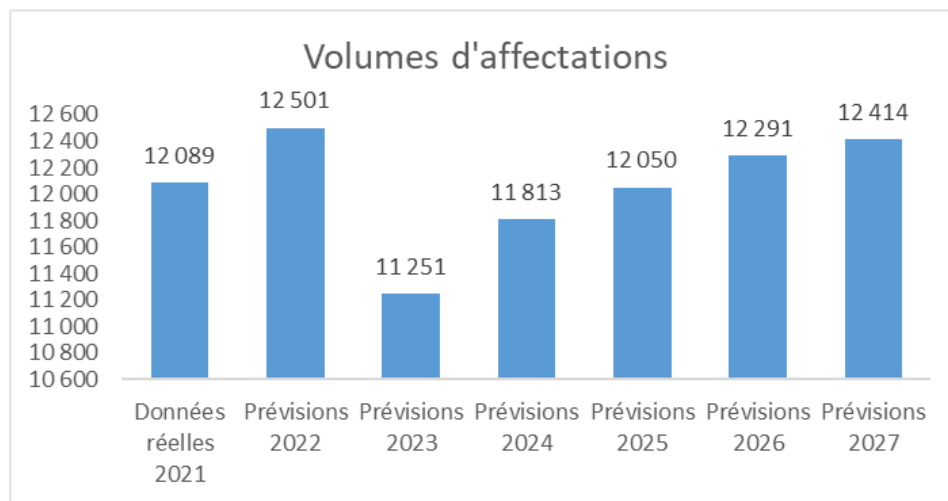
Voici une brève liste des principaux enjeux externes auxquels l'Administration est actuellement confrontée :

- **Incertitude économique mondiale**

Les répercussions sur la chaîne d'approvisionnement, qui découlaient initialement de la pandémie, ont été exacerbées par le conflit en Ukraine et l'inflation grandissante. Étant donné cette incertitude et les défis reliés à la pandémie qui persistent en Chine, les prévisions concernant les affectations pour le transport maritime sur la côte Ouest pour 2023 ne sont pas réjouissantes. De plus, la plupart de nos coûts sont régis par des contrats qui comportent des clauses d'indexation annuelle des coûts alignées sur les augmentations de l'indice des prix à la consommation.

- **Tendance du trafic**

Bien que les volumes de trafic de l'Administration aient rebondi en 2022 grâce au retour d'une saison des croisières complète, les perspectives pour 2023 sont plus pessimistes en raison de l'incertitude économique générale, et les affectations devraient diminuer de 10 % par rapport à 2022. La croissance après 2023 devrait provenir des projets d'énergie TMX et LNG.



- **Impacts des barrières commerciales**

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

- **Activisme contre le transport maritime et les combustibles fossiles**  
L'activisme contre le transport maritime et les combustibles fossiles peut affecter la sécurité de nos activités et nos hypothèses quant au trafic. Nous avons connu des situations où des activistes opposés à l'énergie ont essayé d'empêcher la circulation de navires transportant des sources d'énergie qui étaient en transit. Cela introduit dans nos pratiques d'affaires de nouveaux risques en matière de sécurité.
- **Augmentation de la taille des navires et report de l'accroissement des infrastructures qui les soutiennent**  
La taille des navires continue d'augmenter sur la côte ouest du Canada. Nous avons remarqué que les investissements dans l'agrandissement des terminaux et les infrastructures connexes ne suivent pas la croissance de la taille des navires. Cela a pour résultat d'accroître les risques d'incidents. L'Administration atténue ces risques grâce à la formation des pilotes et à l'utilisation d'une technologie de soutien et de remorqueurs additionnels pour éviter les incidents.
- **Augmentation des parcs et aires marines protégées**  
L'Administration continue de s'impliquer dans le programme ECHO (Enhancing Cetacean Habitat and Observation/Amélioration et observation des habitats des cétacés) dirigé par l'Administration portuaire de Vancouver Fraser depuis sa création en 2014. Le programme a instauré un ralentissement volontaire des navires dans le détroit de Haro et le passage Boundary pendant les mois où les épaulards résidents du sud se nourrissent. Les coûts de pilotage supplémentaires occasionnés par le ralentissement aux armateurs ont été remboursés grâce à un financement accordé par Transports Canada, qui va se poursuivre tout au long de la saison 2022.

### **Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement**

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

- **Directives en vertu de l'article 89 de la Loi sur la gestion des finances publiques**  
L'Administration est entièrement conforme à la directive émise en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour ce qui est des dépenses de voyage, d'accueil et de conférences.
- **Modernisation de la Loi sur le pilotage**  
L'application de la *Loi sur le pilotage* amendée vise à soutenir à l'avenir la prestation de services de pilotage maritime sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement. À ce jour, les décrets en conseil n<sup>os</sup> 1 (définitions, objet et principes, entre autres), 2 (infractions et peines, entre autres) et 3 (redevances) ont été mis en application, et le décret en conseil n<sup>o</sup> 4 (règlements) a été émis. Le décret en conseil n<sup>o</sup> 4, qui était l'ultime volet du renouvellement, prévoit le transfert des pouvoirs de l'Administration au gouverneur en conseil. Le Règlement

général sur le pilotage, qui englobe à présent le Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique, a reçu l'approbation du gouverneur en conseil en juin 2022.

- **Examen spécial du vérificateur général**

Le dernier examen spécial a été mené en 2016 et n'a pas trouvé de lacunes significatives. Les secteurs à améliorer l'ont été. Le lien menant au rapport intégral sur l'examen spécial se trouve ici : <https://www.ppa-app.gc.ca/fr/autres-rapports>, Le prochain examen spécial doit commencer en 2023.

### **Autres examens et audits**

Les examens et audits suivants ont été menés récemment :

- La certification ISO 9001 et ISM a été accordée en décembre 2021. Il s'agissait de la sixième année consécutive sans que des lacunes majeures ne soient relevées.
- L'Administration continue d'atténuer le risque de perturbation découlant d'un incident de cybersécurité, et elle a renforcé ses politiques et procédures à la suite d'un audit de cybersécurité mené en 2021.
- Un examen du registre des risques d'entreprise de l'Administration a été mené en 2022 par un consultant externe qui se spécialise dans la gestion des risques.

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

En 2019, l'Administration s'est fixé une série d'objectifs stratégiques à accomplir en cinq ans étant donné son mandat. Ces objectifs, les activités pour les atteindre, les résultats attendus et les mesures du rendement (voir aussi la section Indicateurs clés de rendement à la page 15) sont présentés ci-après :

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

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

#### **a) Sécurité**

##### **Atténuation des risques**

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre à niveau les bases de données visuelles, des courants de marée et bathymétriques PSTAR en partenariat avec la BCCP et les conseils de PTEC (continu)</b>	Niveau de réalisme accru pour les simulations	Achèvement des bases de données des simulateurs ci-dessous : - Port Alberni (2023) - Gold River (2024)  Maintien d'une base de données visuelle sur les zones spécifiques à une norme minimale de LOD-2 et développement de modèles de courants de marée dynamiques pour les zones spécifiques	Les mises à niveau prévues ont été reportées provisoirement, car nous nous concentrons sur l'agrandissement du simulateur.
<b>Mettre à niveau PSTAR pour inclure un simulateur de passerelle de remorqueur et un simulateur de passerelle pour mission complète (continu)</b>	Entente avec la BCCP et approbation du Conseil  Réduction de la dépendance à des établissements externes pour atteindre les objectifs de l'APP et de la BCCP en matière de formation	Preuves documentées de l'entente et de l'approbation  Amélioration d'une année sur l'autre de l'utilisation et des coûts de formation	La modernisation de l'espace pour l'agrandissement du simulateur s'achève. La livraison et l'installation du nouvel équipement sont prévues pour le troisième trimestre de 2022.  Une entente de coparticipation est en train d'être préparée avec la BCCP pour mettre sur pied un centre de simulation.

## b) Fiabilité

### Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre à niveau le système d'affectation et de comptabilité existant, et introduire des cartes électroniques (continu)</b>	Achèvement du nouveau système d'affectation et de comptabilité incluant les cartes électroniques d'ici le quatrième trimestre de 2022	Lancement du nouveau système qui remplit entièrement les exigences en termes de portée, notamment l'utilisation des cartes électroniques	L'essai de la version du nouveau système en parallèle à celui qui existe a fourni une précieuse rétroaction sur les lacunes, qui sont en train d'être réglées. Les pilotes ont fait l'essai de l'application de cartes électroniques mobiles.

## c) Efficacité

### Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre en œuvre une opération d'hélicoptère dans le sud et le nord pour les besoins de TMX et LNG Canada (continu)</b>	Un programme d'hélicoptère entièrement opérationnel et durable pour soutenir les projets de TMX et de LNG Canada	Mise en place du programme qui donne une utilisation globalement plus efficace des pilotes – s'il est mis en œuvre : a. augmentation de 10 % de l'efficacité des pilotes dans la zone desservie b. coûts acceptables pour l'industrie tels que mesurés par l'absence d'objections	La demande de propositions est terminée et le promoteur principal a été déterminé. Les discussions sur un plan de mise en œuvre et les modalités du contrat ont commencé.
<b>Faire un examen complet du réseau de transport des pilotes sur toute la côte, incluant les bateaux-pilotes, les taxis et les avions (continu)</b>	Recommandations émanant de l'analyse devant être mises en place pendant la durée de ce plan – se traduisant par la productivité maximale des ressources de l'Administration	Réduction du temps et des coûts de voyage des pilotes par affectation – 5 % d'ici 2025	Une demande de proposition a été émise pour sélectionner un consultant qualifié pour effectuer l'analyse et faire des recommandations

## **Objectif no 2 : Assurer une autonomie financière**

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

### **a) Gestion des coûts**

#### **Atténuation des risques**

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Mettre en œuvre un nouveau système d'enregistrement du temps et de l'assiduité et un journal de bord électronique pour les équipages des bateaux-pilotes (continu)</b>	Améliorer la qualité et l'efficacité de la collecte des données qui soutiennent les frais de service (c.-à-d. coûts de main-d'œuvre)	Mise en œuvre de nouveaux systèmes qui remplissent entièrement les exigences fonctionnelles	Le système d'enregistrement du temps et de l'assiduité a été lancé en 2021 et a fait par la suite l'objet d'un audit interne. Maintenant que ce système est opérationnel, la rétroaction des utilisateurs est suivie afin de voir ce qu'il y a lieu d'améliorer. Le journal de bord électronique connaît quelques problèmes techniques qui sont en train d'être réglés.



### **Objectif no 3 : Promouvoir la viabilité organisationnelle et environnementale**

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

#### **a) Promotion de la viabilité organisationnelle et environnementale**

##### **Atténuation des risques**

- La sélection d'un nouveau premier dirigeant et la transition correspondante crée de l'incertitude et perturbe les opérations.
- Les lacunes anticipées au niveau des ressources humaines dans le secteur maritime, ou d'autres obstacles à l'entrée, font qu'il sera difficile de trouver assez de pilotes candidats qualifiés dans les années à venir.
- Incapacité à assurer la sécurité et le bien-être des équipages des bateaux-pilotes tout en travaillant pour l'Administration.
- Incapacité à se préparer adéquatement pour les impacts prévus des changements climatiques.

<b>Activités</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures de la performance</b>	<b>Résultats récents</b>
<b>Sélectionner un nouveau premier dirigeant pour remplacer celui qui part à la retraite (continu)</b>	Nouveau premier dirigeant sélectionné et nommé en 2022	Plan d'accueil et d'intégration du premier dirigeant élaboré et dossier de relève terminé	Une nouvelle première dirigeante a été choisie et est entrée en fonctions en octobre 2022. La déclaration de conflits d'intérêts a été obtenue pour le premier dirigeant sortant, ce qui lui permet de continuer à travailler pour l'Administration à titre de Vice-président, Affaires internes et externes, pendant la transition avec la nouvelle première dirigeante.
<b>Mettre sur pied un comité d'équité salariale (continu)</b>	Les pratiques de rémunération à l'APP fournissent aux femmes et aux hommes un salaire égal pour un travail de valeur égale	Classes d'emploi identifiées ensemble avec la valeur du travail et la rémunération connexe. Des ajustements ont été faits pour qu'il n'y ait pas de parti pris lié au genre au niveau de la rémunération	Les employés ont été informés de l'intention de créer un plan d'équité salariale. Il y a eu des rencontres avec les syndicats pour trouver un représentant pour le comité.
<b>Soutenir la santé et la sécurité physiques et psychologiques (NOUVEAU)</b>	Développement de lieux de travail sains et résilients	Politiques mises à jour sur le harcèlement et la conciliation travail-vie personnelle	Ébauche d'une nouvelle politique sur la prévention du harcèlement et de la violence terminée. Sélection de fournisseurs de formation sur la résilience et le bien-être.

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Promouvoir la lutte contre le racisme, la diversité et l'équité dans les opérations de pilotage et des bateaux-pilotes (NOUVEAU)</b>	D'avantage de diversité et d'inclusion parmi les équipages et les pilotes des bateaux-pilotes	Créer un programme de bourses pour les femmes et les membres des collectivités autochtones pour les aider à faire des études en marine et, à terme, à travailler comme membres d'équipage des bateaux-pilotes ou comme pilotes	Les activités vont commencer au troisième trimestre de 2022
<b>Mener un audit de base de l'empreinte carbone actuelle de l'Administration (NOUVEAU)</b>	Données sur les émissions de GES recueillies pour soutenir les divulgations financières liées au climat	Audit de base achevé et établissement d'un processus pour surveiller et mesurer les émissions de GES. Cibles de réduction des émissions fixées.	Les activités vont commencer au troisième trimestre de 2022

## b) Assurance de la qualité

### Atténuation des risques

- La confidentialité de l'information est compromise par des faiblesses technologiques et/ou des cybermenaces

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Développer et mettre en place des procédures pour s'attaquer aux problèmes liés à la cybersécurité et au respect de la vie privée (continu)</b>	Documentation et mise en œuvre de procédures pour s'attaquer aux risques liés à la cybersécurité et au respect de la vie privée	Préparation d'un document sur les procédures de gestion de crise et d'une politique sur le respect de la vie privée  Tenue d'un exercice sur table en 2022	Exercice sur table effectué au deuxième trimestre de 2022. Les recommandations qui en résultent sont en train d'être mises en œuvre.

## Objectif no 4 : Faire preuve de leadership

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

## a) Faire preuve de leadership

### Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>S'engager activement auprès des collectivités des Premières Nations sur la côte ouest du Canada (continu)</b>	Faire en sorte que l'Administration remplisse l'exigence consistant à mobiliser les collectivités autochtones touchées par les opérations de pilotage	Rencontrer quatre collectivités chaque année	Rencontres ou communications avec six collectivités à propos de postes d'administrateurs éventuels, et offre d'aide pour préparer les candidatures pour des postes ouverts. De plus, travail accompli avec quatre collectivités autochtones sur des initiatives reliées au PPO, qui incluaient l'initiative de gestion proactive des navires sur la côte Nord.

## b) Facilitation de la prise de décisions

### Atténuation des risques

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

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Collaborer avec les responsables du programme de pilotage maritime de Transports Canada et les dirigeants des administrations de pilotage relativement à la prise en charge de l'application du Règlement (continu)</b>	Transfert transparent du Règlement à Transports Canada	Deux réunions par année	Tenue d'un minimum de deux réunions par année d'ici le premier trimestre de 2022 et d'autres réunions au besoin

## Objectif no 5 : Gérer les risques

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

### a) Gestion des risques opérationnels

#### Atténuation des risques

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

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

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

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

### **a) Positionnement positif**

#### **Atténuation des risques**

- Un incident maritime impliquant un navire piloté ou exempt de pilotage a des répercussions négatives sur les structures, les sources d'alimentation et l'héritage spirituel du grand public et/ou des collectivités, qui fait du tort à la réputation de l'Administration.

Activités	Résultats attendus	Mesures de la performance	Résultats récents
<b>Collaborer étroitement avec :</b> - <b>La BCCP par le biais d'un partenariat stratégique</b> - <b>Le Comité consultatif national sur le pilotage « CCNP ») va s'occuper des préoccupations à propos de l'efficacité</b> - <b>le public « en général » et les collectivités autochtones afin de communiquer l'importance que l'Administration attache à la protection de l'environnement marin (continu)</b>	Faire en sorte que l'Administration continue de pouvoir fournir des solutions sécuritaires, fiables et abordables à l'avenir	- Quatre réunions pendant l'année avec la BCCP - Deux réunions pendant l'année avec le CCNP et résolution de deux préoccupations - Publication de l'histoire « Voyage of a Vessel » sur le site web de l'Administration	Hôte du CCNP et détermination de quatre secteurs qui sont une source de préoccupation mutuelle

Pendant la dernière séance de planification stratégique 2022 de l'Administration, les initiatives à court et moyen termes supplémentaires suivantes ont été identifiées et seront incluses dans un plan d'action de la direction mis à jour pour 2023 :

#### Court terme (2023 et 2024)

- Hactivisme – prise en compte des risques et des impacts de portée élargie pour l'Administration provenant de la menace grandissante des atteintes à la cybersécurité qui ne sont pas nécessairement motivées par un gain financier, mais aussi pour des raisons politiques ou sociales

#### Moyen terme (2025 à 2027)

- Risques et impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») – prise en compte des risques et des impacts de portée élargie pour l'Administration, et les surveiller et les déclarer, notamment les impacts des changements climatiques

### **Indicateurs clés de rendement**

Le rendement de l'Administration est examiné régulièrement par le Conseil d'administration. Les indicateurs clés de performance sont intégrés dans le cadre de cet examen et les résultats pour l'année en cours (jusqu'en juin 2022) et pour l'année prochaine (2023) sont les suivants :

<b>Sécurité</b>		<b>2022 (données réelles)</b>	<b>2023 (but)</b>
1.	Incidents à bord de navires sous la conduite d'un pilote	5 (99,9 % sans incident)	99,9 % sans incident
2.	Incidents à bord de bateaux-pilotes	1 (99,9 % sans incident)	99,9 % sans incident
3.	Incidents de pollution à bord de bateaux-pilotes	0	0
<b>Fiabilité</b>			
4.	Nombre de retards causés par les pilotes	1 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
5.	Nombre de retards causés par des erreurs de réparation	0 (100 % sans retard)	99,9 % sans retard
6.	Nombre de retards causés par les bateaux-pilotes	0 (100 % sans retard)	99,9 % sans retard
7.	Nombre total de retards	1 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
<b>Rendement : Général</b>			
8.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	3 jours	≤ 5 jours
9.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	0,6 jour	≤ 5 jours
<b>Rendement : Pilotes</b>			
10.	Plaintes concernant le niveau de service offert par les pilotes (nombre de plaintes / total des affectations)	0,05 %	0 %
11.	Rappels en pourcentage des affectations	2,3 %	≤ 2,5 %

12.	Affectations annuelles par pilote a) Côte b) Fleuve Fraser	103 122	> 83 > 99
13.	Utilisation annuelle des pilotes – retards au terminal (nombre d'heures de retard au terminal / nombre total d'heures de l'affectation)	1 %	≤ 5 %
14.	Utilisation annuelle des pilotes – annulations (nombre d'annulations / nombre d'affectations)	8 %	< 8 %
<b>Finances</b>			
15.	Recettes/coûts moyens annuels par affectation a) Produits b) Charges c) Bénéfice (perte)	7 756 \$ 8 122 \$ (366) \$	9 072 \$ 8 927 \$ 145 \$
16.	Maintien d'un fonds de prévoyance adéquat	1,9 M\$	3,4 M\$
17.	Comptes débiteurs - % des factures de moins de 30 jours civils	89 %	95 %
18.	Ratio du fonds de roulement – actifs à court terme/passifs à court terme	0,89	0,70

#### 4. Aperçu financier

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

Alors que l'impact économique de la pandémie mondiale s'est poursuivi en 2022 et s'est accompagné de nouvelles préoccupations suscitées par une récession et une inflation croissante, l'Administration s'attend à terminer l'année avec une perte de l'ordre de 0,5 à 1,5 million de dollars. Nous avons reporté la mise en œuvre des nouveaux droits de service pour 2022 jusqu'à ce que le résultat d'un nouveau contrat avec la BCCP ait été déterminé par arbitrage des propositions finales. Les augmentations appliquées au montant versé à la BCCP dans le cadre du nouveau contrat sont devenues effectives le 1<sup>er</sup> janvier 2022, mais les majorations correspondantes de nos droits de service ne sont entrées en vigueur que le 5 juin 2022 en raison du processus de consultation exigé. Cela a contribué à une perte de 2,2 millions de dollars à partir du milieu de 2022. Comme les nouveaux droits de service incluent une augmentation d'un supplément temporaire, nous nous attendons à récupérer d'ici la fin de l'année une partie, mais pas la totalité, des pertes de mi-année. Les soldes de liquidités de l'Administration ont diminué depuis le début de la pandémie en raison des pertes enregistrées en 2021 et 2022 et des investissements en capital. L'encaisse devrait s'établir à 5,0 millions de dollars à la fin de 2022.

Les facteurs et hypothèses clés qui suivent se répercutent sur les projections financières pour la période de planification 2023-2027 :

- **Volumes d'affectations** – les volumes pour 2022 sont en hausse par rapport à 2021 en raison du retour des paquebots de croisière, mais ils incluent une baisse des affectations, notamment pour le transport de céréales. Étant donné la



récession potentielle que pourraient entraîner les hausses des taux d'intérêt, nous nous attendons à une diminution de 10 % des affectations en 2023 par rapport à 2022. C'est pourquoi nous avons supposé une certaine reprise en 2024, notamment une augmentation nominale du trafic de navires-citernes grâce au projet TMX à compter de 2024.

- **Inflation** – l'inflation est une variable importante dans nos prévisions, car la plupart des coûts de l'Administration sont régis par des contrats ou des conventions collectives qui incluent des augmentations liées aux changements à l'indice des prix à la consommation. Nous avons supposé que le taux d'inflation annuel terminerait l'année 2022 à 8,5 %, ce qui sera la base pour les hausses établies dans certains contrats et conventions collectives en 2023, après quoi il baissera à 4,5 % d'ici la fin de 2023.
- **Changements aux droits de service** – afin de maintenir une durabilité financière, nous avons supposé que nous serions capables d'augmenter nos droits de service selon les augmentations de nos charges d'exploitation. Comme nous l'avons fait remarquer, la plupart de nos coûts vont augmenter directement en fonction des changements de l'inflation et toute hausse inflationniste des coûts a été reflétée dans les augmentations des droits de service.
- **Contrat d'hélicoptère** – nous avons trouvé un promoteur principal à l'issue d'un processus de demande de propositions pour fournir à l'Administration un service d'hélicoptère visant à assurer le transport des pilotes devant se rendre sur des navires. Il s'agit essentiellement des navires-citernes desservant les terminaux du projet d'expansion de Trans Mountain et de Canada LNG. L'expansion du terminal de Trans Mountain doit entrer en service au début de 2024, mais en prévision de sa mise en train, nous supposons que le contrat d'hélicoptère va commencer au troisième trimestre de 2023. Des discussions entourant le contrat sont en cours avec le promoteur principal. Le plan suppose que le coût projeté de ce service pour les deux terminaux sera entièrement recouvert auprès de l'industrie ou des exploitants des terminaux, et il s'agit de l'objectif que nous visons dans n'importe quelles négociations contractuelles.

Le tableau ci-dessous résume le surplus/déficit prévu pour 2023-2027:

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2021	Prévisions 2022	2023	2024	Budget 2025	2026	2027
Total des produits	84 618	102 726	106 172	117 296	125 028	130 646	135 287
Total des charges	86 499	103 453	105 276	117 728	124 951	130 404	134 631
<b>Bénéfice (perte) global(e)</b>	<b>(1 881)</b>	<b>(727)</b>	<b>896</b>	<b>(432)</b>	<b>77</b>	<b>242</b>	<b>656</b>

Le surplus projeté en 2023 reflète les recettes additionnelles provenant du supplément temporaire, qui devrait est maintenu jusqu'à la fin du premier trimestre de 2024, quoique pour un montant moindre au premier trimestre de 2024. L'absence de supplément temporaire pour l'essentiel de 2024 se traduit par un déficit pour l'année. De légers surplus sont prévus par la suite, car les volumes d'affectations vont revenir à leurs niveaux historiques.

Le budget des immobilisations de l'Administration pour 2023 inclut les principaux éléments suivants :

- **Location d'hélicoptères** – le contrat de services d'hélicoptère devrait être traité comme un bail à des fins de comptabilité en vertu de la norme internationale d'information financière (IFRS) 16 et, par conséquent, un actif au titre du « droit d'utilisation » serait créé. Cela a été estimé à 30 millions de dollars en 2023 pour le service visant à soutenir TMX, basé sur un engagement annuel minimal d'environ 4 millions de dollars sur sept ans. Un montant similaire est projeté en 2024 pour un service destiné à appuyer le terminal de LNG.
- **Remise à neuf des moteurs des bateaux-pilotes** – les moteurs du Pacific Scout doivent être entièrement remis à neuf à un coût planifié d'environ 1 million de dollars et les travaux sont prévus pour 2023. Cela va prolonger leur durée de vie de 10 à 15 ans.
- **Améliorations locatives du bureau** – les améliorations locatives de l'ordre de 1 million de dollars visant le bureau et le simulateur de Vancouver ont été entreprises en 2022 et devraient se poursuivre en 2023.

Les liquidités financières projetées de l'Administration en fin d'exercice pendant la période 2023-2027 en ce qui concerne les liquidités, les placements, la dette bancaire et les passifs locatifs sont résumées comme suit :

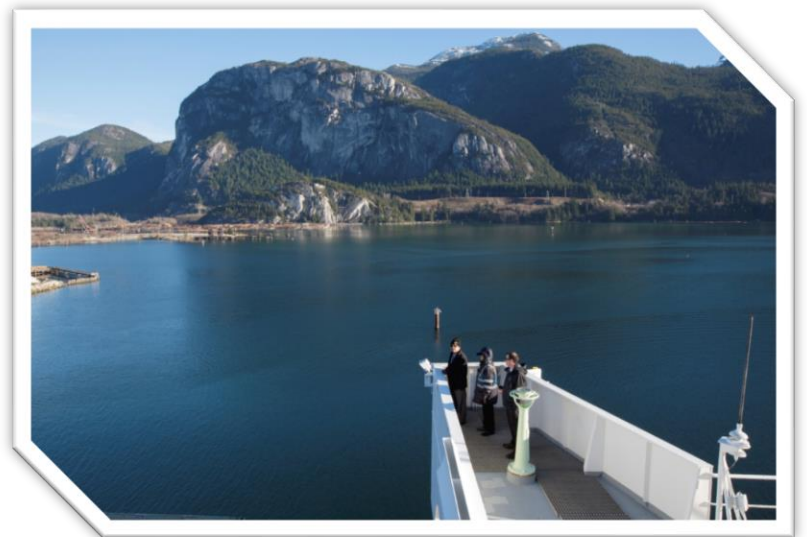
SOMMAIRE DES LIQUIDITÉS DES PLACEMENTS ET DES EMPRUNTS							
(en milliers de dollars) Solde en date du	Données réelles	Prévisions	Budget				
	31 déc. 21	31 déc. 22	31 déc. 23	31 déc. 24	31 déc. 25	31 déc. 26	31 déc. 27
Liquidités	6 594	5 012	4 395	4 234	4 833	5 555	6 550
Placements							
À court terme	1 170	1 181	1 481	1 781	2 081	2 381	2 681
À long terme	1 191	1 181	1 481	1 781	2 081	2 381	2 681
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	(710)	(465)	(310)	(319)	(328)	(337)	(347)
Exigibles après un an	(5 285)	(4 806)	(4 496)	(4 178)	(3 850)	(3 513)	(3 166)
Passifs locatifs							
Exigibles dans moins d'un an	(302)	(306)	(4 251)	(8 317)	(8 583)	(8 849)	(9 121)
Exigibles après un an	(1 303)	(2 796)	(26 608)	(46 353)	(37 771)	(28 921)	(19 800)

Le solde des placements de l'Administration devrait augmenter de 0,6 million de dollars chaque année afin de créer d'ici 2027 une réserve d'environ 5 millions de dollars pour les éventualités au cas où il y aurait une perturbation imprévue dans les flux de liquidités d'exploitation. La réserve ciblée est basée sur l'impact financier des soldes de liquidités de l'Administration au cas où les recettes annuelles moins les coûts variables seraient inférieurs de 25 % à ce qui avait été prévu, et elle suppose que les contrats de service d'hélicoptère ne comportent aucun risque.

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

## 5. Annexes

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



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

L'Administration de pilotage du Pacifique est actuellement exploitée conformément aux lignes directrices exprimées dans la lettre ci-dessous que le ministre des Transports a envoyée en septembre 2022.

Le 6 septembre 2022

Lorraine Cunningham  
Présidente du conseil d'administration  
Administration de pilotage du Pacifique  
[lcunningham@ppa.gc.ca](mailto:lcunningham@ppa.gc.ca)

Madame,

Comme vous le savez, à la suite des élections générales de 2021, j'ai eu l'honneur d'être reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports. Mes priorités ont été exposées dans la lettre de mandat que le premier ministre m'a transmise en décembre 2021, et je vous écris aujourd'hui pour vous exposer mes attentes quant à la manière dont l'Administration de pilotage du Pacifique (APP) contribuera à faire avancer ces priorités.

En tant que ministre responsable de l'APP devant le Parlement, je m'engage à poursuivre notre relation productive pour faire en sorte que le système de transport du Canada soit sûr, sécurisé, efficace et respectueux de l'environnement. Je reconnais que les mesures d'atténuation de la pandémie, telles que les restrictions imposées aux navires de croisière dans les ports canadiens, ont considérablement réduit les opérations de l'APP, et donc ses recettes. J'apprécie les efforts de l'APP pour réorienter ses opérations et continuer à fonctionner en toute sécurité pendant cette période sans précédent.

Ma priorité, lorsque j'ai été reconduit dans mes fonctions de ministre des Transports, était de faire respecter les exigences en matière de vaccination dans l'ensemble du secteur des transports relevant de la compétence fédérale. Nous vous remercions de l'engagement dont vous avez fait preuve dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de vaccination de votre société. Ensemble, nous avons atténué l'incidence de l'infection et la gravité de la maladie pour les voyageurs et les travailleurs du secteur des transports, et nous avons augmenté le taux de vaccination, ce qui a permis d'élargir la protection sociétale. Nous continuons à adapter nos mesures en fonction de l'évolution de la situation liée à la COVID, comme nous l'avons fait en juin cette année. J'apprécie la collaboration continue de votre société, alors que notre intervention face à la COVID-19 continue d'évoluer à mesure que nous en apprenons davantage sur ce virus.

Veiller à ce que les biens et les personnes puissent circuler efficacement dans tout le pays grâce à des chaînes d'approvisionnement et des systèmes de transport solides et fiables est une autre priorité clé réitérée dans le Budget de 2022. L'APP est un maillon important de la chaîne d'approvisionnement du Canada, et je suis convaincu que la société s'efforcera de réduire et de prévenir les goulots d'étranglement dans le réseau de transport du Canada. Je vous encourage à travailler avec mes responsables pour veiller à ce que l'APP continue d'être

préparée à atténuer les incidents et dangers émergents, y compris les menaces liées à la cybersécurité, et à intervenir de manière proactive.

La lutte contre les changements climatiques est la pierre angulaire du plan du gouvernement visant à rebâtir l'économie, à créer des emplois pour la classe moyenne et à faire en sorte que l'industrie canadienne demeure concurrentielle. La *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité* a légiféré les efforts du Canada pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. Je m'attends à ce que l'APP cherche des occasions de faire avancer les mesures qui appuient la transition du Canada vers la carboneutralité, y compris l'accélération de la transition vers les véhicules à émission zéro et la prise en compte des objectifs liés à cette cause dans l'ensemble de vos activités.

Dans le cadre de la stratégie gouvernementale de lutte contre les changements climatiques, le Budget de 2021 a annoncé que les sociétés d'État canadiennes feraient preuve de leadership en matière de climat en adoptant les normes du *Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques*, ou des normes plus rigoureuses et acceptables. J'encourage l'APP à commencer à rendre compte de ses risques financiers liés au climat d'ici 2024.

Un autre pilier du plan du gouvernement est de continuer à s'attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques qui demeurent présentes au cœur de notre société. Je m'attends à ce que l'APP se joigne à nous pour avancer plus vite et plus loin sur le chemin de la réconciliation, en particulier grâce à un partenariat et une collaboration concrète avec les communautés autochtones locales. Cela devrait comprendre, sans s'y limiter, la consultation des communautés autochtones, s'il y a lieu, et l'intégration des perspectives autochtones aux activités et aux processus de planification de l'organisation.

La diversité et l'équité au sein de la main-d'œuvre de l'APP amélioreront sa capacité à atteindre tous ses objectifs et je m'attends à ce que l'APP, lorsqu'elle s'engage dans un processus de recrutement, mette en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Je suis persuadé que l'APP continuera également à s'assurer qu'elle fait sa part, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, pour contribuer à rendre le système de transport plus accessible aux personnes en situation de handicap.

Je reste également attaché à des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour les postes de gouvernance et de direction dans le portefeuille des transports. Les candidats doivent également refléter la diversité du Canada en ce qui a trait aux langues, aux régions, aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, membres de minorités visibles et personnes en situation de handicap) ainsi que des membres des groupes ethniques et culturels. À titre de présidente, vous serez invitée à participer à ces processus de nomination pour votre organisation, et votre apport m'aidera à formuler des recommandations finales au gouverneur en conseil.

Je m'attends à ce que vos objectifs à court, moyen et long terme, en relation avec les priorités du gouvernement énoncées dans cette lettre, soient clairement présentés dans vos prochains plans d'entreprise et que les progrès réalisés pour atteindre ces objectifs soient indiqués dans vos rapports annuels ultérieurs. Je vous demande également de veiller à ce que, dans la mesure où cela relève de la compétence de l'APP, les futurs plans d'entreprise soient préparés suffisamment à l'avance, avec les meilleurs renseignements disponibles à ce moment-là, pour permettre un examen et une approbation en temps utile.

Il est essentiel que les objectifs de rendement de la société, du conseil d'administration et du premier dirigeant s'inscrivent dans un scénario cohérent. Je demande que les mesures que vous élaborez pour évaluer la performance de votre premier dirigeant soient conformes aux pratiques exemplaires concernant l'élaboration d'objectifs précis et mesurables, basés sur les comportements observables dans les domaines où votre premier dirigeant peut exercer une influence suffisante pour atteindre les résultats souhaités. La justification de la note globale de votre premier dirigeant doit clairement indiquer pourquoi votre conseil d'administration attribue cette note et quels sont les objectifs de rendement qui ont été les plus pris en compte pour parvenir à cette décision.

Comme toujours, les obligations juridiques, fiduciaires et éthiques auxquelles le titulaire d'une charge publique est tenu demeurent. Toutes les personnes nommées doivent se conformer aux principes énoncés dans la déclaration du premier ministre sur un gouvernement ouvert et responsable. Tous les conseils d'administration doivent veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment en permanence aux lois pertinentes, aux politiques du Conseil du Trésor, et aux directives ministérielles et du gouverneur en conseil.

C'est un honneur de servir les Canadiens en tant que ministre des Transports et un privilège de pouvoir travailler avec des partenaires clés comme l'APP.

Veillez agréer, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.



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

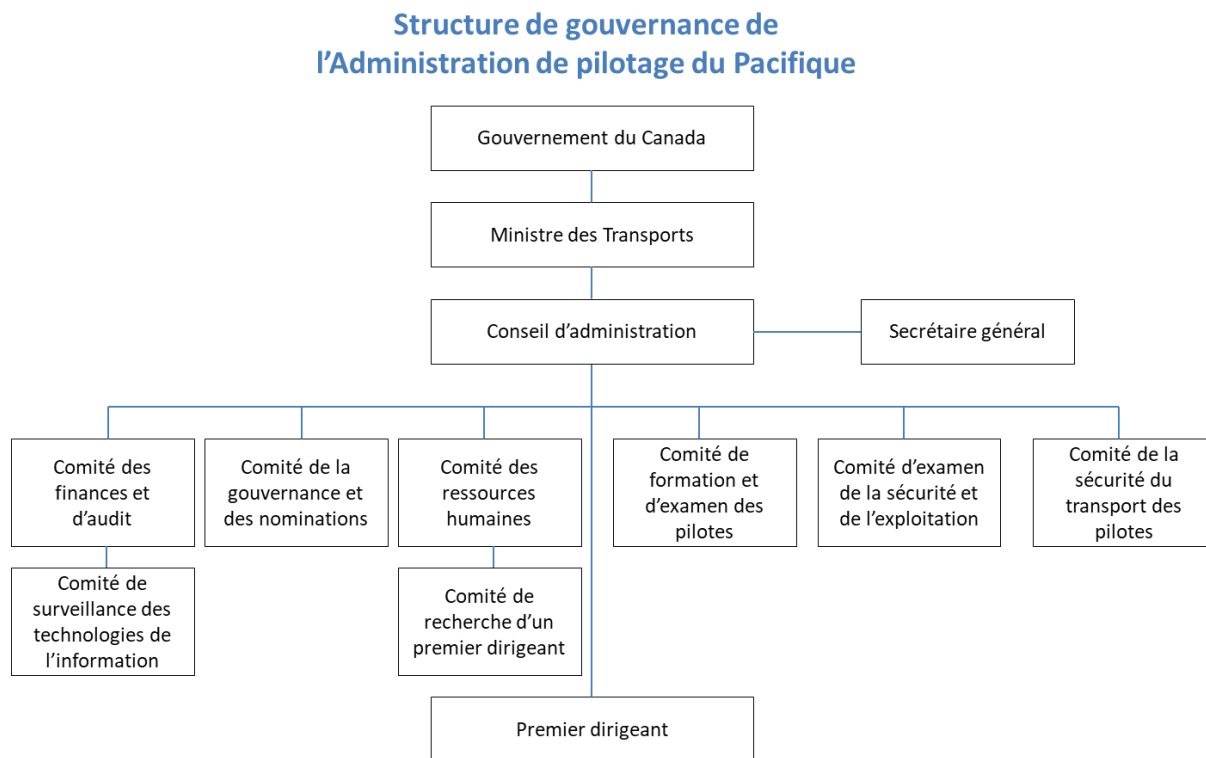


## Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise

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

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

Le Conseil a créé plusieurs comités afin de mettre l'accent sur les principaux secteurs d'intérêt de l'Administration. Ces comités sont présidés par un membre du Conseil, ont des cadres de référence et des mandats et rendent directement des comptes au Conseil sur une base régulière. Nous avons un organe de gouvernance robuste et engagé qui fournit une supervision efficace. Les membres du Conseil, qui sont très engagés, ont assisté à toutes les réunions du Conseil et des comités en 2021 et depuis le début de 2022.



## Comités

1. **Comité des finances et d'audit** - Le président et au moins trois membres du conseil d'administration sont nommés à ce comité. Celui-ci se réunit six fois par année et davantage, au besoin. Ses membres doivent connaître le domaine des finances. Dans le cadre de son mandat, ce comité est chargé de la supervision des questions financières, des rapports financiers, des audits externes et internes, de la conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du cadre de gestion du risque d'entreprise de l'Administration.
2. **Comité de gouvernance et des nominations** – Ce comité se réunit au besoin, à la demande du président du comité. Il a pour mandat de s'assurer que l'Administration suit de bonnes pratiques de gouvernance. Le comité cherche et recrute aussi des candidats qui remplissent les critères de sélection basés sur le mérite pour être nommés au Conseil. Le Comité de gouvernance et des nominations est composé de membres du conseil d'administration nommés par ce dernier, et il est présidé par le vice-président du Conseil. Le secrétaire général siège au comité en qualité de membre non votant.
3. **Comité des ressources humaines** – Ce comité se réunit au besoin ou à la demande du président du comité. Son mandat consiste notamment à s'assurer que l'évaluation du premier dirigeant et la planification du perfectionnement des dirigeants sont en place à l'Administration. Ce comité est aussi chargé d'examiner la rémunération du premier dirigeant, notamment le plan de gestion du rendement annuel, et de superviser l'établissement de normes de sécurité ainsi que le fonctionnement sécuritaire du bureau de l'Administration à Vancouver. Le Comité des ressources humaines est composé du président et du vice-président du Conseil. Cette année, il a un mandat supplémentaire qui consiste à accueillir et intégrer un nouveau premier dirigeant au quatrième trimestre de 2022 et en 2023. Le premier dirigeant et la directrice chargée des personnes et du développement organisationnel siègent au comité en qualité de membres non votants.
4. **Comité de formation et d'examen des pilotes** – Ce comité se réunit quatre fois par année et plus fréquemment, au besoin, pour les examens des pilotes. Il a pour mandat d'évaluer les pilotes et d'examiner les programmes de formation des pilotes en cours. Il est présidé par un membre du Conseil et est composé de membres de la direction de l'Administration et de la BC Coast Pilots. Un comité d'examineurs est créé dans le but de tenir les examens des pilotes.
5. **Comité d'examen de la sécurité et des opérations** – Ce comité se réunit quatre fois par année pour examiner et évaluer les pratiques de pilotage et les sujets préoccupants, et chercher des solutions qui améliorent la sécurité et le rendement. Il est présidé par un membre du Conseil et composé de membres de la direction de l'Administration, de la BC Coast Pilots et de l'industrie maritime.
6. **Comité de la sécurité du transport des pilotes** – Ce comité se réunit au moins deux fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Il est chargé d'établir les

normes de sécurité et de surveiller l'exploitation sécuritaire des bateaux-pilotes, des bateaux-taxis, des avions et des hélicoptères qui servent au transfert des pilotes entre la terre ferme et les navires, et de veiller à ce que l'Administration se conforme aux pratiques et aux règlements de sécurité établis par Transports Canada. Il est présidé par un membre du Conseil, et est composé de pilotes côtiers et du fleuve Fraser, de membres de la direction de l'Administration et du personnel des bateaux-pilotes.

7. **Comité de surveillance des technologies de l'information** – Ce sous-comité du Comité des finances et d'audit se réunit quatre fois par année, ou plus fréquemment au besoin. Il est chargé de superviser l'identification et l'atténuation des risques découlant de la mise en place et de l'utilisation des technologies de l'information. Il est présidé par un membre du Conseil et inclut des membres de la direction de l'Administration.

## Administrateurs

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

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

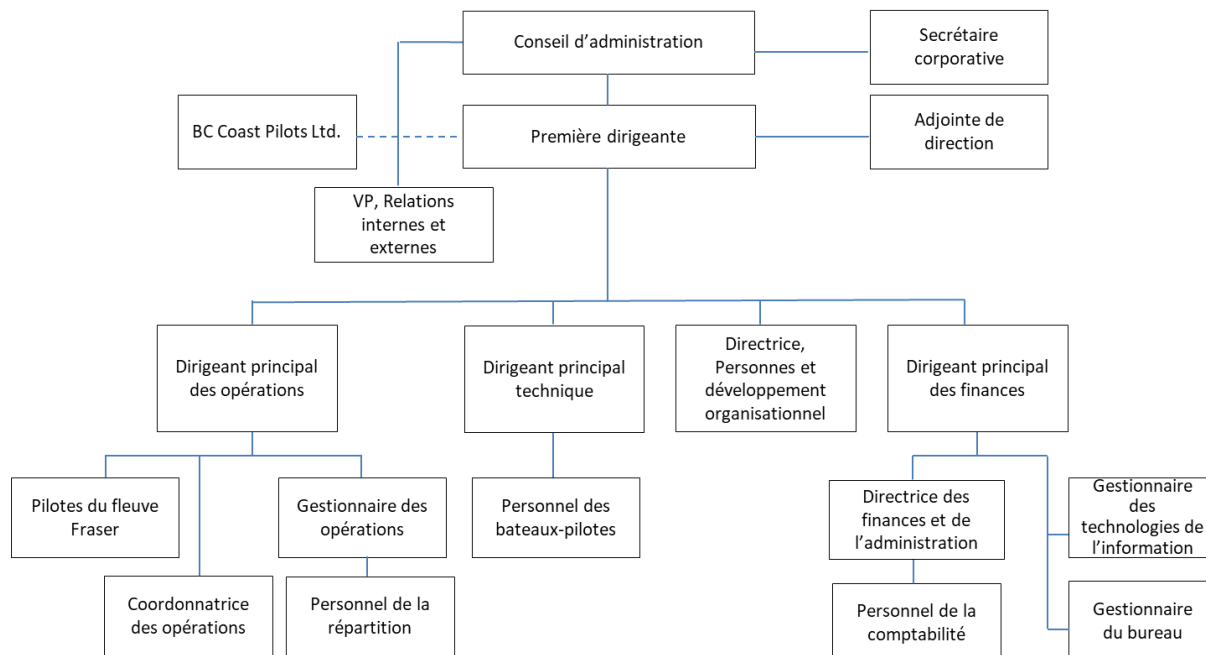
*Les dépenses totales des administrateurs pour 2021 se sont élevées à 222 000 \$ (comprend la rémunération, les déplacements et la formation).*

Le Bureau du Conseil privé est en train de renouveler ou de remplacer les mandats des administrateurs qui ont expiré en 2021 et 2022. L'Administration :

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

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

## Organigramme de l'Administration de pilotage du Pacifique



### Dirigeants

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

Nom	Poste
<b>Julie Gascon</b>	Première dirigeante
<b>Kevin Obermeyer</b>	Vice-président, Affaires internes et externes
<b>Stuart Mackenzie</b>	Dirigeant principal des finances
<b>Brian Young</b>	Dirigeant principal des opérations
<b>Paulo Ekkebus</b>	Dirigeant principal technique
<b>Danielle Lewis</b>	Directrice, Personnes et développement organisationnel
<b>Teresa Lei</b>	Directrice, Finances et administration

La rémunération totale de la haute direction pour 2021 s'est élevée à 1 442 000 \$.

### Annexe 3 – Résultats attendus

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

<b>Objectif : Remplir le mandat consistant à fournir un service de pilotage sécuritaire et efficace sur la côte ouest du Canada</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Effectuer 99,9 % des affectations de pilotage et de pilotes sans incident (à court terme)	Au moins 99,9 % des affectations de pilotage et opérations liées aux bateaux-pilotes sans incident
Formation de tous les apprentis et pilotes brevetés conformément au programme d'assurance de la qualité (à court terme)	Comparer la formation annuelle requise avec celle suivie par les pilotes – la formation requise doit être entièrement suivie
Les pilotes utilisent le simulateur pour se familiariser avec certaines régions ou pour pratiquer la manutention des navires (à moyen terme)	Comparaison des statistiques sur cinq ans de la connaissance à jour qu'ont les pilotes de certaines régions par rapport à l'utilisation qu'ils font du simulateur – chaque pilote utilisera le simulateur au moins une fois tous les cinq ans
Le Comité de formation et d'examen des pilotes doit établir des recommandations et tirer des leçons après les enquêtes sur les incidents (à court terme)	Recommandations fournies aux pilotes dans le mois suivant la fin d'une enquête sur un incident pour tous les incidents de catégorie A et B
Niveau de réalisme accru des simulations grâce à la mise à jour des bases de données visuelles et sur les courants de marée de PSTAR (à moyen terme)	Établissement des bases de données de simulateur suivantes : - Port Alberni (2023), Gold River (2024) Maintenir une base de données visuelle des régions spécifiées à une norme minimale de LOD-2 et développer des modèles de courants de marée dynamiques pour les zones spécifiées
Faire en sorte que les pilotes puissent être envoyés à une affectation et y arriver à temps (à court terme)	Opérations de pilotage et de bateaux-pilotes à 99,9 % sans retard
Achèvement de la phase 2 de la mise à niveau du simulateur (à court terme)  Dépendance moindre à des établissements externes pour atteindre les objectifs de formation de l'APP et de la BCCP (à moyen terme)	Construction d'un espace pour le nouveau simulateur et installation du nouvel équipement d'ici le 31 décembre 2022  Comparaison de l'utilisation et des coûts de formation d'une année à l'autre - Coûts de la formation externe réduits de 5 % en 2023 - Objectif d'utilisation de 30 % en 2023 et de 40 % en 2024
Mise en œuvre du nouveau système de répartition et de comptabilité, y compris les cartes électroniques (à court terme)	Mise en œuvre d'ici le 31 décembre 2022

<p>Les recommandations de l'analyse coûts-avantages des hélicoptères vont être mises en œuvre, ce qui donnera la plus haute productivité des ressources de l'Administration (à <i>moyen terme</i>)</p> <p>Mise en œuvre des opérations d'hélicoptère dans le sud et le nord pour répondre aux besoins de TMX et de LNG Canada</p>	<p>Publication en 2021 d'une demande de propositions pour des services d'hélicoptère</p> <p>Services d'hélicoptère entièrement mis à l'essai et financièrement durables pour le début des opérations de TMX et LNG (TMX prévu pour le premier trimestre de 2024, LNG Canada en 2025)</p>
<p><b>Objectif : Planifier, organiser, diriger et contrôler les activités financières, administratives et opérationnelles de l'Administration</b></p>	
<p><b>Résultats attendus</b></p>	<p><b>Mesures du rendement</b></p>
<p>Développer et tenir à jour un manuel des procédures de sécurité et opérationnelles pour tous les ports qui ne sont pas situés dans une administration portuaire et publier l'information sur le site web de l'APP (à <i>moyen terme</i>)</p>	<p>Terminer un manuel de sécurité et opérationnel pour tous les ports extérieurs d'ici 2023</p>
<p>La compagnie va poursuivre son exploitation et maintenir son mandat d'autonomie financière (à <i>court terme</i>)</p>	<p>Constitution systématique de réserves pour les événements imprévus – ajouter 600 000 \$ par année au compte de réserve</p> <p>Maintenir un ratio d'actifs courants par rapport aux passifs courants (en excluant les passifs au titre de la location d'hélicoptères) d'au moins 1,0</p>
<p>Recommandations tirées de l'analyse sur le transport des pilotes seront mises en œuvre pendant la durée de ce plan – donne une productivité inégalée des ressources de l'Administration (à <i>moyen terme</i>)</p>	<p>Réduction du temps et des frais de déplacement des pilotes par affectation – réduction de 5 % du temps et des frais de déplacement d'ici 2024</p>
<p><b>Objectif : Continuer à développer la capacité au sein de l'APP de repérer et de saisir les enjeux et les opportunités émergents</b></p>	
<p><b>Résultats attendus</b></p>	<p><b>Mesures du rendement</b></p>
<p>Permettre à l'Administration de repérer les enjeux et occasions émergents grâce au Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise et au Comité d'examen de la sécurité et des opérations (à <i>moyen terme</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 réunions du Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise</li> <li>• 2 réunions du Comité d'examen de la sécurité et des opérations</li> <li>• Registre des risques tenu à jour selon les procédures du Comité de supervision de la gestion des risques d'entreprise</li> </ul>
<p>Avertissement précoce des changements économiques mondiaux en surveillant de nombreux indices, publications et indicateurs économiques (à <i>court terme</i>)</p>	<p>Publication de prévisions économiques dans le rapport trimestriel du premier dirigeant</p>

<b>Objectif : Adopter une culture d'amélioration continue incluant la mise en place de pratiques durables</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Satisfaire les exigences des codes ISO/ISM (à court terme)	Cas de non-conformité soulevés lors des audits de routine – aucune non-conformité
Documentation et mise en œuvre des procédures pour remédier aux risques liés à la cybersécurité (à court terme)	Exercice sur table effectué en 2022 et mise à jour d'un document sur les procédures de gestion de crise à partir des leçons apprises
Moitié des employés de bureau venant au travail avec les transports publics, à pied ou à vélo (à moyen terme)	Ratio d'employés de bureau utilisant les transports publics par rapport à ceux qui ne le font pas – 50 %
Utilisation régulière des vidéos et téléconférences pour les réunions avec les parties prenantes (à court terme)	Ratio de réunions tenues par des méthodes suggérées par rapport aux autres réunions – 90 %
Base de l'empreinte carbone de l'Administration et plan de réduction (à moyen terme)	Analyse de l'empreinte carbone existante de l'Administration menée en 2022
<b>Objectif : Assurer la continuité du capital de personnes et de connaissances de l'APP</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Recrutement d'un nouveau premier dirigeant et mise en œuvre d'un plan de transition effectués avec succès (à court terme)	Entrevues des candidats potentiels au troisième trimestre de 2022  Nouveau premier dirigeant sélectionné d'ici la fin du troisième trimestre de 2022
Pérennité de la main-d'œuvre au sein de l'Administration et conforme aux politiques sociales du gouvernement (à moyen terme)	Recrutement de nouveaux employés avec une prise en compte vérifiable de la diversité – mise en place d'un programme de recrutement qui reconnaît la diversité
<b>Objectif : Établir et maintenir des relations claires et efficaces avec les parties prenantes clés de l'APP</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Communication ouverte et transparente permettant de comprendre le rôle de l'APP (à court terme)	Huit réunions mensuelles avec les associations pendant l'année  Participation à 80 % des réunions consultatives nationales avec l'industrie
<b>Objectif : Démontrer un leadership et une direction efficaces</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Participation active pour soutenir les améliorations à la sécurité de la navigation et l'efficacité des opérations maritimes (à moyen terme)	Participation à 80 % de toutes les réunions du Plan de protection des océans

Engagement actif auprès des collectivités autochtones touchées par les opérations de pilotage (à moyen terme)	Rencontrer quatre collectivités par année
Environnement de travail sain, respectueux et encourageant (à moyen terme)	Publication des renseignements sur la santé mentale provenant de Santé Canada dans des bulletins à l'intention des employés  Politiques mises à jour sur le harcèlement et le bien-être des employés
<b>Objectif : Soutenir les initiatives environnementales, sociales et économiques du gouvernement</b>	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Mesures du rendement</b>
Communication ouverte et honnête avec les parties prenantes à propos de la position financière de l'Administration (à court terme)	Rencontre avec toutes les associations de l'industrie sur la côte Ouest au sujet des droits de pilotage au moins une fois pendant le processus de consultation de 30 jours
Diversité, équité et inclusion accrues au sein de l'organisation (à moyen terme)	Mise en œuvre de deux initiatives en 2022.  Débuter le programme de bourses en 2023 pour inciter des femmes et des membres des collectivités autochtones à se joindre à l'équipe de bateaux-pilotes de l'Administration.

### Engagement du premier dirigeant à fournir des résultats

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



**Julie Gascon, première dirigeante**

Le 19 octobre 2022

**Date**



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

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

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

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



Le 19 octobre 2022

---

**Stuart Mackenzie, dirigeant principal des finances**

**Date**

## Annexe 5 - Annexe financière

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

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Budget				
Solde en date du	31 déc. 21	31 déc. 22	31 déc. 23	31 déc. 24	31 déc. 25	31 déc. 26	31 déc. 27
<b>Actifs</b>							
<b>À court terme</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 594	5 012	4 395	4 234	4 833	5 555	6 550
Créances clients	4 986	4 985	5 783	6 940	7 397	7 730	8 004
Autres créances	1 060	526	610	732	780	815	844
Frais payés d'avance	178	302	350	420	448	468	485
Placements	1 170	1 181	1 481	1 781	2 081	2 381	2 681
	13 988	12 006	12 619	14 107	15 539	16 949	18 564
<b>À long terme</b>							
Placements à long terme	1 191	1 181	1 481	1 781	2 081	2 381	2 681
Autres créances	149	120	140	168	179	187	193
Immobilisations corporelles							
Bâtiments et quais flottants	695	945	1 045	2 295	2 295	2 295	2 295
Bateaux-pilotes	22 445	22 829	24 779	24 979	26 049	26 999	27 949
Équipement	4 005	3 355	3 865	4 700	5 535	6 370	7 205
Améliorations locatives	180	725	1 725	1 725	1 725	1 725	1 725
Actifs au titre du droit d'utilisation	2 596	4 366	33 981	63 981	63 981	63 981	63 981
	29 921	32 220	65 395	97 680	99 585	101 370	103 155
Amortissement cumulé	13 321	14 209	18 527	27 385	38 558	49 904	61 416
Total des immobilisations corporelles	16 600	18 011	46 868	70 295	61 027	51 466	41 739
Actifs incorporels							
	587	1 012	1 008	839	670	501	332
	32 515	32 330	62 116	87 190	79 496	71 484	63 509
<b>Passifs</b>							
<b>À court terme</b>							
Créditeurs et charges à payer	12 105	11 790	13 242	15 034	15 815	16 411	16 916
Autres avantages du personnel	174	291	337	405	431	451	467
Passif locatif	302	306	4 251	8 317	8 583	8 849	9 121
Dettes bancaires	710	465	310	319	328	337	347
	13 291	12 852	18 140	24 075	25 157	26 048	26 851
<b>À long terme</b>							
Passif locatif	1 303	2 796	26 608	46 353	37 771	28 921	19 800
Dettes bancaires	5 285	4 806	4 496	4 178	3 850	3 513	3 166
Autres avantages du personnel	655	622	722	866	923	965	999
	7 243	8 224	31 826	51 397	42 544	33 399	23 965
	20 534	21 076	49 966	75 472	67 701	59 447	50 816
<b>Capitaux propres</b>							
Bénéfices non distribués	11 981	11 254	12 150	11 718	11 795	12 037	12 693
	32 515	32 330	62 116	87 190	79 496	71 484	63 509

<b>ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL</b>							
<b>(en milliers de dollars)</b> <b>Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>Données réelles</b> <b>2021</b>	<b>Prévisions</b> <b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Budget</b> <b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Produits</b>							
Droits de pilotage							
Pilotage côtier	60 512	70 137	70 879	78 518	82 892	87 086	90 595
Pilotage fluvial	3 799	3 293	3 336	3 697	3 903	4 100	4 265
Déplacements	6 401	9 737	9 507	10 433	10 908	11 348	11 691
Bateaux-pilotes	9 773	13 081	12 921	14 449	15 401	16 023	16 507
Supplément	3 823	6 223	7 112	3 484	3 055	3 209	3 338
Autres produits							
Autres revenus	310	255	2 417	6 715	8 869	8 880	8 891
<b>Total des produits</b>	<b>84 618</b>	<b>102 726</b>	<b>106 172</b>	<b>117 296</b>	<b>125 028</b>	<b>130 646</b>	<b>135 287</b>
<b>Charges</b>							
Honoraires des pilotes contractuels	52 743	64 669	63 785	70 694	74 589	78 325	81 452
Salaire et avantages sociaux	14 186	15 451	16 656	17 245	17 750	18 204	18 618
Transport des pilotes	10 297	10 753	9 532	10 280	10 708	11 153	11 499
Formation des pilotes	1 935	3 195	3 396	2 588	2 393	2 750	2 696
Amortissement	1 623	1 960	4 482	9 027	11 342	11 515	11 681
Carburant	1 602	2 849	2 680	2 884	3 000	3 122	3 216
Réparations et entretien	1 160	1 318	1 240	1 334	1 388	1 444	1 488
Frais d'administration de Transports Canada	730	887	969	1 043	1 085	1 129	1 163
Services professionnels et spéciaux	726	853	888	952	990	1 031	1 062
Autres charges	1 497	1 518	1 648	1 681	1 706	1 731	1 756
<b>Total des charges</b>	<b>86 499</b>	<b>103 453</b>	<b>105 276</b>	<b>117 728</b>	<b>124 951</b>	<b>130 404</b>	<b>134 631</b>
<b>Bénéfice (perte) global(e)</b>	<b>(1 881)</b>	<b>(727)</b>	<b>896</b>	<b>(432)</b>	<b>77</b>	<b>242</b>	<b>656</b>

<b>ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES</b>							
<b>(en milliers de dollars)</b> <b>Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>Données réelles</b> <b>2021</b>	<b>Prévisions</b> <b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Budget</b> <b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Bénéfices non distribués au début de l'exercice	13 862	11 981	11 254	12 150	11 718	11 795	12 037
Bénéfice global (perte) pour l'exercice	(1 881)	(727)	896	(432)	77	242	656
<b>Bénéfices non distribués à la clôture de l'exercice</b>	<b>11 981</b>	<b>11 254</b>	<b>12 150</b>	<b>11 718</b>	<b>11 795</b>	<b>12 037</b>	<b>12 693</b>

<b>ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>							
<b>(en milliers de dollars)</b>	<b>Données</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Budget</b>				
<b>Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>réelles</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>2021</b>						
<b>Flux de trésorerie liées aux activités opérationnelles</b>							
Entrées de trésorerie - clients	84 224	102 472	102 957	109 424	115 702	121 433	126 122
Sorties de trésorerie - salariés	(14 122)	(15 681)	(16 126)	(16 789)	(17 498)	(17 991)	(18 430)
Sorties de trésorerie – fournisseurs et autres	(69 165)	(85 498)	(83 332)	(90 128)	(95 334)	(100 303)	(104 017)
Autres produits reçus	259	255	2 417	6 715	8 869	8 880	8 891
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	1 196	1 548	5 916	9 222	11 739	12 019	12 566
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>							
Achat de placements	(1 890)	(1)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Produits de la vente de placements	1 252	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles	(3 561)	(1 569)	(3 175)	(2 285)	(1 905)	(1 785)	(1 785)
Acquisition d'actifs incorporels	(172)	(533)	(50)	-	-	-	-
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(4 371)	(2 103)	(3 825)	(2 885)	(2 505)	(2 385)	(2 385)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>							
Nouveaux emprunts	2 827	-	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunts	(419)	(724)	(465)	(309)	(319)	(328)	(337)
Remboursement de passifs locatifs	(346)	(303)	(2 243)	(6 189)	(8 316)	(8 584)	(8 849)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	2 062	(1 027)	(2 708)	(6 498)	(8 635)	(8 912)	(9 186)
<b>Hausse nette (baisse) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice	7 707	6 594	5 012	4 395	4 234	4 833	5 555
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	6 594	5 012	4 395	4 234	4 833	5 555	6 550

## Budget de fonctionnement

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

ANALYSE DES SECTEURS OPÉRATIONNELS							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2021	Prévisions 2022	2023	2024	Budget 2025 2026 2027		
Pilotage côtier	60 512	70 137	70 879	78 518	82 892	87 086	90 595
Contrat côtier	52 743	64 669	63 785	70 694	74 589	78 325	81 452
<b>Marge du pilotage côtier</b> (voir note 1 ci-dessous)	<b>7 769</b>	<b>5 468</b>	<b>7 094</b>	<b>7 824</b>	<b>8 303</b>	<b>8 761</b>	<b>9 143</b>
Pilotage fluvial	3 799	3 293	3 336	3 697	3 903	4 100	4 265
Salaires et avantages sociaux – pilotes fluviaux	3 244	3 452	3 756	3 894	3 991	4 092	4 184
<b>Marge du pilotage fluvial</b>	<b>555</b>	<b>(159)</b>	<b>(420)</b>	<b>(197)</b>	<b>(88)</b>	<b>8</b>	<b>81</b>
Produits des bateaux-pilotes (note 2)	9 773	13 081	12 921	14 449	15 401	16 023	16 507
Charges des bateaux-pilotes (note 2)	9 822	12 955	12 901	13 720	14 236	14 735	15 140
<b>Marge des bateaux-pilotes</b>	<b>(49)</b>	<b>126</b>	<b>20</b>	<b>729</b>	<b>1 165</b>	<b>1 288</b>	<b>1 367</b>
Produits des déplacements (note 3)	6 401	9 737	9 507	10 433	10 908	11 348	11 691
Charges des déplacements (note 3)	9 507	8 687	7 589	8 189	8 532	8 889	9 167
<b>Marge des déplacements</b>	<b>(3 106)</b>	<b>1 050</b>	<b>1 918</b>	<b>2 244</b>	<b>2 376</b>	<b>2 459</b>	<b>2 524</b>
<b>Autres produits</b>							
Supplément temporaire (note 4)	3 823	6 223	7 112	3 484	3 055	3 209	3 338
Autres revenus (note 5)	310	255	2 417	6 715	8 869	8 880	8 891
	4 133	6 478	9 529	10 199	11 924	12 089	12 229
<b>Other Expenses</b>							
Salaires et avantages sociaux du bureau	4 845	5 398	5 976	6 063	6 214	6 339	6 466
Formation (note 6)	1 935	3 195	3 396	2 588	2 393	2 750	2 696
Amortissement (note 5)	1 623	1 960	4 482	9 027	11 342	11 515	11 681
Frais d'administration de Transports Canada	730	887	969	1 043	1 085	1 129	1 163
Autres charges	2 050	2 250	2 422	2 510	2 569	2 630	2 682
	11 183	13 690	17 245	21 231	23 603	24 363	24 688
<b>BÉNÉFICE NET (PERTE)</b>	<b>(1 881)</b>	<b>(727)</b>	<b>896</b>	<b>(432)</b>	<b>77</b>	<b>242</b>	<b>656</b>

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

1. L'augmentation, en 2022, des recettes de pilotage côtier et des dépenses liées aux pilotes contractuels côtiers est due au retour complet des paquebots de croisière. La baisse des marges de pilotage côtier en 2022 tient au retard de l'entrée en vigueur des hausses des droits de service, cinq mois après que les tarifs des pilotes contractuels côtiers aient grimpé.
2. L'augmentation des recettes et des dépenses des bateaux-pilotes en 2022 est également imputable au retour des paquebots de croisière. Les marges en 2022 ont pâti des manques d'effectifs ayant entraîné davantage de coûts liés aux heures supplémentaires. Les dépenses de main-d'œuvre et réparations accrues

devraient continuer et c'est pourquoi on a supposé que les droits de service augmenteraient avant l'inflation au cours des années à venir afin de générer des marges suffisantes.

3. En ce qui concerne les voyages, les recettes ont augmenté avec la reprise des croisières. Toutefois, nous avons fait d'importantes économies par rapport à 2021, car nous avons recommencé à utiliser des vols réguliers plutôt que nolisés pour le transport des pilotes. Nous avons eu recours aux vols nolisés afin d'atténuer le risque que des pilotes soient infectés au plus fort de la pandémie.
4. Le supplément temporaire de 175 \$ par affectation institué en 2021 pour compenser l'impact de la pandémie est passé à 400 \$ en juin 2022. Nous avons supposé qu'il sera maintenu jusqu'à la fin du troisième trimestre de 2023, puis ramené à 200 \$ au premier trimestre de 2024 et supprimé par la suite, d'où la diminution des revenus générés par le supplément en 2024.
5. Les contrats en attente pour les services d'hélicoptère (à compter de 2023 et en 2024) sont reflétés sur deux lignes dans le tableau ci-dessus – Autres revenus (coûts liés aux hélicoptères recouverts auprès de l'industrie des navires-citernes) et Amortissement (dépréciation des immobilisations découlant de la comptabilisation du contrat pour les services d'hélicoptère). Les coûts devraient être entièrement recouvrables auprès de l'industrie ou de l'exploitant du terminal et ne devraient donc pas avoir d'incidence sur notre bénéfice net. Il s'agit de l'objectif que nous visons dans les négociations contractuelles liées aux services d'hélicoptères.
6. L'essentiel de la formation habituelle des pilotes a été annulé pendant la pandémie et il y a de la formation en retard que nous prévoyons programmer et donner en 2022 et 2023. À partir de 2024, la formation devrait revenir à un niveau plus constant.

En comparant les prévisions ci-dessus pour 2022 avec l'année correspondante dans le plan d'entreprise 2022-2026, les principales variations tenaient au fait que les recettes et les dépenses devraient être inférieures de 3 millions de dollars à ce qui avait été prévu. La baisse de recettes est largement imputable aux estimations des affectations plus basses que prévu, principalement en raison des mauvaises récoltes de céréales. Cette diminution globale survient malgré une saison des croisières complète projetée en 2022, alors que nous avons planifié d'une façon conservatrice qu'elle ne reviendrait qu'à seulement 75 % des niveaux pré-pandémiques. La diminution des dépenses reflète celle des recettes, le contrat avec les pilotes côtiers, notre plus grande dépense, étant directement relié aux recettes. Cela a été partiellement contrebalancé par les coûts salariaux supplémentaires plus élevés que prévu en raison du manque de main-d'œuvre, surtout pour les opérations liées aux bateaux-pilotes. Bien que cela n'ait pas eu de répercussions sur le surplus planifié pour 2022, nous nous attendions aussi à ce que le contrat de services d'hélicoptère démarre en 2022, mais c'est à présent prévu pour 2023.

### **Budget d'immobilisations**

Voici un résumé de notre budget d'immobilisations par catégorie d'actifs pour 2023-2027 :

<b>DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS</b>							
<b>(en milliers de dollars)</b>	<b>Données réelles</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Budget</b>				
<b>Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Bâtiments et quais flottants	60	250	100	1 250	-	-	-
Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs	2 785	384	1 950	200	1 070	950	950
Équipement	545	421	510	835	835	835	835
Améliorations locatives	-	545	1 000	-	-	-	-
Actifs au titre du droit d'utilisation	1 274	1 771	29 615	30 000	-	-	-
Actifs incorporels	452	533	50	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>5 116</b>	<b>3 904</b>	<b>33 225</b>	<b>32 285</b>	<b>1 905</b>	<b>1 785</b>	<b>1 785</b>

Le résumé ci-dessus pour 2023-2027 inclut ce qui suit :

- Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs – des remises en état sont prévues pour deux bateaux-pilotes, en plus des mises à niveau et modernisations planifiées pour d'autres navires
- Équipement – cela inclut l'expansion de nos capacités en termes de simulateurs et de nouvelles unités de pilotage portables (UPP) pour les apprentis, ainsi que le remplacement cyclique des unités existantes
- Actifs au titre du droit d'utilisation – cette catégorie inclut les actifs correspondant aux contrats pour la location d'hélicoptères

Le début des opérations d'hélicoptère va augmenter notre capacité fonctionnelle. Ce sera financé en recouvrant les coûts auprès de l'industrie ou des exploitants de terminaux. Le reste des dépenses d'immobilisation vise à maintenir notre capacité en remplaçant ou en modernisant des actifs en fin de vie et sera financé à même les flux de trésorerie de fonctionnement ou les réserves de liquidités existantes.

### **Sensibilité des prévisions du plan d'entreprise**

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

- le nombre de croisières et les volumes liés aux porte-conteneurs, aux automobiles, aux céréales, aux produits forestiers, au charbon et aux autres produits de base en vrac;
- les demandes de mise sous séquestre ou de faillite par des transporteurs ou des organismes;
- les taux de change en devises étrangères;
- la concurrence des ports de la côte Ouest en matière de transport de marchandises;
- les conditions économiques générales en Asie et en Amérique du Nord, et les accords commerciaux qui prévalent;
- l'objection aux hausses des droits de services de pilotage;
- l'impact continu de la pandémie mondiale résultant des vagues d'infections subséquentes, ce qui retarderait un retour au niveau d'exploitation pré-pandémique.

## Annexe 6 - Plan d'emprunt

La limite d'emprunt de l'Administration, en vertu de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et telle qu'établie par le décret de la Gouverneure générale en conseil (C.P. 2020-1123 daté du 18 décembre 2020) est fixée à 18,9 millions de dollars et l'Administration est actuellement à l'intérieur de cette limite. Nous cherchons à maintenir à 18,9 millions de dollars sa limite d'emprunt autorisée par la loi en 2023.

Les emprunts en 2023 qui requièrent l'approbation du ministre des Finances comprennent :

1. Nouveau passif locatif exigeant l'approbation du ministre des Finances :
  - Contrat d'hélicoptères (projet TMX) – 30 millions de dollars (solde maximum en 2023, qui baissera à 28 millions de dollars d'ici la fin de l'année)
2. Marge de crédit d'exploitation – 3,5 millions de dollars (l'Administration n'a pas utilisé cette facilité jusqu'à présent)

Il n'y a pas de nouveaux prêts bancaires à long terme prévus en 2023. Ceux qui ont été obtenus en 2022 et avant cela seront remboursés selon les modalités existantes.

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

PLAN D'EMPRUNT							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Budget				
Solde en date du	31 déc. 21	31 déc. 22	31 déc. 23	31 déc. 24	31 déc. 25	31 déc. 26	31 déc. 27
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	710	465	310	319	328	337	347
Exigibles après un an	5 285	4 806	4 496	4 178	3 850	3 513	3 166
Passifs locatifs sujets à approbation							
Exigibles dans moins d'un an	-	-	3 964	8 051	8 300	8 557	8 821
Exigibles après un an	-	-	24 099	44 111	35 811	27 254	18 433
Marge de crédit d'exploitation	3 500	1 000	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Total	9 495	6 271	36 369	60 158	51 789	43 161	34 267

Il est à noter que le passif locatif, incluant celui qui doit être approuvé par le ministre des Finances, n'est pas tenu d'être inclus dans le calcul de la limite d'emprunt de l'Administration conformément à la *Loi sur le pilotage*.

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



<b>CONTINUITÉ DES EMPRUNTS</b>							
<b>(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>Données réelles 2021</b>	<b>Prévisions 2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Budget 2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Emprunts bancaires</b>							
Solde d'ouverture	3 587	5 995	5 271	4 806	4 497	4 178	3 850
Remboursement	(419)	(724)	(465)	(309)	(319)	(328)	(337)
Nouveaux	2 827	-	-	-	-	-	-
Solde de clôture	5 995	5 271	4 806	4 497	4 178	3 850	3 513
<b>Passifs locatifs sujets à approbation</b>							
Solde d'ouverture	-	-	-	28 063	52 161	44 111	35 811
Remboursement	-	-	(1 937)	(5 901)	(8 051)	(8 300)	(8 557)
Nouveaux	-	-	30 000	30 000	-	-	-
Solde de clôture	-	-	28 063	52 161	44 111	35 811	27 254

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

<b>PASSIFS LOCATIFS PAR CATÉGORIE D'ACTIFS</b>							
<b>(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre</b>	<b>Données réelles 2021</b>	<b>Prévisions 2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Budget 2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Baux existants :</b>							
Locaux							
Bureau de Vancouver (jusqu'en février 2033)	1 477	3 040	2 769	2 509	2 243	1 960	1 667
Bureau de Victoria (jusqu'en août 2024)	93	44	18	-	-	-	-
Équipement							
Véhicule	-	18	9	-	-	-	-
Hébergement des pilotes							
Hôtel Coast - Victoria (jusqu'en avril 2022)	35	-	-	-	-	-	-
<b>Nouveaux baux sujets à approbation :</b>							
Équipement							
Hélicoptère (projet TMX jusqu'en 2028)	-	-	28 063	24 099	20 012	15 799	11 455
Hélicoptère (projet LNG jusqu'en 2029)	-	-	-	28 063	24 099	20 012	15 799
<b>Total</b>	<b>1 605</b>	<b>3 102</b>	<b>30 859</b>	<b>54 670</b>	<b>46 354</b>	<b>37 770</b>	<b>28 921</b>

Pour les baux à venir en 2023 qui doivent être approuvés, l'Administration demande au ministre des Finances l'autorisation de :

- Passer un bail pour des services d'équipement (hélicoptère) représentant un engagement maximal de 30 millions de dollars pour une durée ne dépassant pas sept ans.

En plus de l'engagement fixe d'environ 4 millions de dollars par année pour le bail relatif aux services d'hélicoptère, il y aura environ 1 million de dollars en charges d'exploitation variables par année. Comme ces charges sont variables et dépendent de l'utilisation, elles n'ont pas besoin d'être enregistrées dans le cadre de l'engagement locatif.

L'Administration s'attend à passer en 2024 un deuxième bail pour des services d'hélicoptère pour le terminal de Canada LNG. L'approbation sera demandée dans le plan d'entreprise de l'an prochain.

## **Marge de crédit d'exploitation**

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

Actuellement, l'Administration a une marge de crédit d'exploitation jusqu'à 3,5 millions de dollars auprès de sa banque. L'Administration ne prévoit pas de prélèvements de plus de 1 million sur cette facilité en 2022, mais étant donné les perspectives économiques incertaines, nous demandons que les prélèvements soient portés à 3,5 millions de dollars dans le cadre de notre plan d'emprunt pour 2023.

## **Politique d'investissement**

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

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

## Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques, l'Administration s'est engagée à :

- se comporter comme une entreprise socialement responsable; et à protéger les employés, les visiteurs, les clients et leurs biens, ainsi que la collectivité et l'environnement au sens large contre les blessures, pertes et dommages superflus.
- encourager la British Columbia Coast Pilots (BCCP) en particulier, ainsi que d'autres tierces parties dont dépend l'Administration, à adopter des pratiques de gestion des risques qui sont raisonnables pour leurs propres organisations.
- atteindre ses objectifs commerciaux en cherchant des occasions d'améliorer ses activités et d'optimiser la gestion des risques; et
- trouver un juste équilibre entre le coût du contrôle et les avantages que ce contrôle procurerait

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

### Méthode de classement de l'incidence des risques

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels			Risques stratégiques		
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
<b>Extrêmement grave</b>	Incident causant des torts à long terme durant plus d'un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés pendant plus d'un mois	Répercussions financières pour l'Administration de plus de 10 millions de dollars	Plusieurs décès et plusieurs blessés graves à long terme nécessitant des soins intensifs	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables pendant plus d'un mois ou des pertes financières de plus de 50 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire a coulé ou subi suffisamment d'avaries pour être une perte réputée totale	Incident qui cause des dommages continus à long terme à l'environnement (c.-à-d. plus de six mois)	Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs (p. ex. retards) qui durent plus d'un mois	Couverture négative continue en première page des médias nationaux et internationaux  Commentaires négatifs continus sur les réseaux sociaux pendant plus d'un mois
<b>Grave</b>	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à un mois	Répercussions financières pour l'Administration de 5 à 10 millions de dollars	Un décès et plusieurs blessés graves à long terme nécessitant des soins intensifs	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables jusqu'à un mois ou des pertes financières de 25 à 50 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire a subi suffisamment d'avaries pour qu'il doive être remorqué jusqu'à une cale sèche et soit hors service plus d'un mois	Incident qui cause des dommages continus à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. plus d'un mois)	Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs (c.-à-d. retards) qui durent jusqu'à un mois	Couverture négative continue en première page des médias nationaux et couverture médiatique internationale intermittente  Commentaires négatifs continus sur les réseaux sociaux pendant plus de deux semaines

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
<b>Moins grave</b>	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à trois semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à trois semaines	Répercussions financières de 1 à 5 millions de dollars	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessures mineures	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables jusqu'à un mois ou occasionnent des pertes financières de 10 à 25 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire s'échoue ou a subi suffisamment d'avaries pour qu'il doive être remorqué et mis en cale sèche en étant hors service pendant moins d'un mois	Incident qui cause des dommages à moyen terme à l'environnement (c.-à-d. jusqu'à un mois)	Cessation des activités ou problèmes opérationnels majeurs (c.-à-d. qui durent jusqu'à deux semaines)	Couverture négative intermittente par les médias nationaux  Commentaires négatifs sur les réseaux sociaux jusqu'à deux semaines
<b>Modéré</b>	Incident causant des torts à court terme jusqu'à deux semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à deux semaines	Répercussions financières de 500 000 à 1 million de dollars	Une personne s'étant blessée grièvement ou étant tombée sérieusement malade à long terme au travail  Quelques blessures mineures  Nombreux employés de l'Administration légèrement blessés au travail  Répercussions considérables sur les niveaux de stress ou le moral de nombreux employés de l'Administration	Incident occasionnant des dommages aux infrastructures suffisamment graves pour qu'elles deviennent inutilisables jusqu'à une semaine ou ayant des répercussions financières de 500 000 \$ à 10 millions de dollars	Incident à la suite duquel un navire subit suffisamment d'avaries pour être hors service pendant plus de deux semaines	Incident qui cause des dommages à court terme à l'environnement (c.-à-d. au plus une semaine)	Problèmes opérationnels (c.-à-d. retards) qui durent jusqu'à une semaine, sans cessation des activités	Couverture négative continue en première page des médias locaux  Le conseil d'administration et Ottawa reçoivent des plaintes des associations de l'industrie et des clients importants  Commentaires négatifs continus sur les réseaux sociaux pendant l'essentiel d'une semaine
<b>Mineur</b>	Incident causant des torts à court terme jusqu'à une semaine pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à une semaine	Répercussions financières jusqu'à 500 000 \$	Une ou multiples blessures mineures nécessitant des premiers soins sur place ou un traitement hors site  Effets considérables sur le moral d'un membre du personnel de l'Administration	Domages à la propriété qui causent l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à 72 heures  ou des répercussions financières allant jusqu'à 500 000 \$	Incident occasionnant des avaries mineures au navire sans répercussions ou dommages entraînant une mise hors service d'au plus 72 heures	Incident qui cause brièvement des dommages minimes ou intermittents à l'environnement pendant un certain temps (c.-à-d. pas plus d'une journée)	Problèmes opérationnels (c.-à-d. retards) qui durent jusqu'à 72 heures	Couverture négative intermittente par les médias locaux  Plaintes reçues de la part de l'industrie et des clients  Certains commentaires négatifs, mais pas continus, sur les réseaux sociaux

## Critères de classement de la probabilité des risques

Probabilité	Risques permanents	Risques ponctuels
<b>Fréquente</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne plusieurs fois par mois. Le risque est réel.	Nous nous attendons tout à fait à ce que le risque survienne. Le risque est déjà réel (c'est un problème).
<b>Probable</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne au moins une fois par année.	Nous nous attendons à ce que le risque ait de grandes probabilités de survenir.
<b>Occasionnelle</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les trois ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir à un moment donné et nous pensons que c'est très probable.
<b>Improbable</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les 10 ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir à un moment donné et nous pensons que c'est peu probable.
<b>Lointaine</b>	Nous nous attendons à ce que le risque survienne une fois tous les 50 ans.	Nous nous attendons à ce que le risque puisse survenir uniquement dans des circonstances exceptionnelles, mais c'est hautement improbable.

## Clé de classement des risques

Le classement des risques est une combinaison de leur probabilité et leur impact, comme le montre la carte de densité ci-dessous :

		<u>Impact</u>				
		Mineur	Modéré	Moins grave	Grave	Extrêmement grave
<u>Probabilité</u>	Fréquente					
	Probable					
	Occasionnelle					
	Improbable					
	Lointaine					

<b>Extrême</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'exposition à ce niveau de risque serait normalement réduite immédiatement (p. ex. en améliorant les contrôles ou en cessant les activités, etc.), sauf dans des circonstances extrêmes</li> <li>Le dirigeant principal doit être informé et prendre le contrôle de la gestion de cette exposition au risque</li> </ul>
----------------	---

<b>Très élevée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition à ce niveau de risque serait normalement réduite immédiatement, à moins que des impératifs stratégiques n'imposent autre chose</li> <li>• Il faut démontrer que le contrôle des risques s'améliore et au moins un membre de la haute direction devrait gérer ce processus</li> <li>• La première dirigeante doit être informée des progrès</li> </ul>
<b>Élevée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition à ce niveau de risque devrait être réduite dès que possible</li> <li>• L'amélioration du contrôle du risque est recommandée et les gestionnaires pertinents devraient gérer ce processus</li> <li>• La haute direction pertinente doit être informée des progrès</li> </ul>
<b>Moyenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition superflue à ce niveau de risque devrait être réduite si possible</li> <li>• L'amélioration du contrôle du risque est recommandée si possible et les gestionnaires pertinents devraient gérer ce processus</li> <li>• Le contrôle et la responsabilité doivent être spécifiés</li> </ul>
<b>Faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exposition à ce niveau de risque est acceptable sans traitements additionnels du risque et fait l'objet d'examen périodiques pour s'assurer que le risque n'augmente pas</li> <li>• Il n'est pas nécessaire d'améliorer le contrôle du risque</li> <li>• Cela peut être géré par des contrôles et des procédures de routine</li> </ul>

À l'heure actuelle, voici les sept principaux risques clés identifiés pour l'Administration :

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Impossibilité de couvrir les obligations et les frais supplémentaires engagés en raison d'une baisse des volumes d'affectations (cote de classement 12)	Probable	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandémie de COVID-19</li> <li>• Récession économique</li> <li>• Barrières commerciales entre le Canada et la Chine</li> <li>• Activisme politique contre le transport maritime ou les combustibles fossiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de revenus</li> <li>• Incapacité à être financièrement autonome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éventail diversifié de produits</li> <li>• Structure de coûts variable existante</li> <li>• Maintien des réserves de liquidités</li> </ul>
Interruption importante de l'exploitation en raison de la pandémie (cote de classement 10)	Fréquente	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques de travail non sécuritaires</li> <li>• Non-signalement des maladies</li> <li>• Piètres procédures de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés en mauvaise santé</li> <li>• Manque de personnel</li> <li>• Baisse de la réputation comme employeur sécuritaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés de bureau pouvant travailler de la maison</li> <li>• Déclaration à l'avance par Santé Canada des navires posant des problèmes sanitaires</li> <li>• Protocoles de communication en place</li> </ul>

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Nouveau programme d'hélicoptère entraînant une perte financière ou mettant en péril la sécurité des pilotes (cote de classement 10)	Improbable	Extrêmement grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts ne peuvent pas être recouverts auprès de l'industrie</li> <li>• Une panne technique de l'hélicoptère ou du treuil provoque des blessures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte financière considérable pour l'Administration</li> <li>• Blessure ou décès d'un pilote ou avaries à un navire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de l'exploitant du terminal à s'assurer de recouvrer tous les coûts</li> <li>• Procédures opérationnelles normalisées devant être révisées et communiquées aux pilotes</li> </ul>
Confidentialité, intégrité ou disponibilité de l'information compromise (cote de classement 9)	Élevée	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attaque visant la cybersécurité</li> <li>• Vieillesse des infrastructures technologiques</li> <li>• Failles des systèmes de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts accrus</li> <li>• Torts à la réputation</li> <li>• Retard des opérations, y compris l'affectation des pilotes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocoles de sécurité accrus</li> <li>• Plan d'intervention en cas d'incident</li> <li>• Systèmes de rechange</li> </ul>
Le nouveau système de répartition des bateaux-pilotes et de comptabilité ne répond pas aux exigences de la portée (cote de classement 9)	Occasionnelle	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développeur incapable de répondre aux attentes</li> <li>• Supervision inefficace du fournisseur</li> <li>• Ressources internes inadéquates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données opérationnelles ou financières inadéquates</li> <li>• Moins de fonctionnalité qu'avec le système existant</li> <li>• Frustration du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifications régulières avec le développeur</li> <li>• Rapports réguliers à la haute direction et au Conseil</li> <li>• Robuste programme de formation pour le personnel avant la mise en œuvre</li> </ul>
Incapacité à trouver et à former des pilotes candidats suffisamment formés (cote de classement 8)	Improbable	Grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénurie de ressources humaines dans le secteur maritime</li> <li>• Changements réglementaires</li> <li>• Long temps d'attente entre l'examen et l'embauche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité à fournir des services de pilotage efficaces et en temps opportun</li> <li>• Stress et fatigue du personnel en place</li> <li>• Atteinte à la réputation comme fournisseur de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion active du pilotage en tant que carrière</li> <li>• Participation aux changements réglementaires</li> <li>• Examens plus fréquents</li> </ul>

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Réponse inadéquate à un désastre ou une urgence (cote de classement 8)	Improbable	Grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastrophes naturelles imprévisibles</li> <li>• Piètres communications</li> <li>• Failles dans l'équipement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retards des navires</li> <li>• Exacerbation possible de l'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'intervention d'urgence en place</li> <li>• Opérations pouvant être administrées d'une manière virtuelle</li> </ul>



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

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

### ***Loi sur l'accès à l'information***

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

### ***Loi sur les langues officielles***

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

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

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

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

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

### ***Accords commerciaux***

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

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

## **Autres**

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

- *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. (1985), ch. C-44
- *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. (1985), ch. F-11
- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur l'équité salariale*
- *Loi sur le vérificateur général*, L.R.C. (1985), ch. A-17
- *Loi sur l'arbitrage commercial*, L.R.C. (1985), ch. 17 (2<sup>e</sup> suppl.)
- *Loi sur le lobbying*, L.R. (1985), ch. 44 (4<sup>e</sup> suppl.)
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, L.C. (2005), ch. 46
- *Loi sur le pilotage*, L.R.C. (1985), ch. P-14
- *Loi sur la marine marchande du Canada*
- *Code canadien du travail*, L.R.C. 1985, ch. L-2
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012), L.C. 2012, ch. 19, art. 52
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999), L.C. 1999, ch. 33
- *Loi sur les douanes*, L.R.C. (1985), ch. 1 (2<sup>e</sup> suppl.)
- *Loi sur la santé des animaux*, L.C. (1990), ch. 31
- *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, L.C. (2000), ch. 1
- *Loi sur les transports au Canada*, L.C. (1996), ch. 10

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

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

Les priorités du gouvernement du Canada visent à terminer la lutte contre la COVID-19 et à retrouver une classe moyenne robuste; une gouvernance ouverte et transparente; un environnement sain et une économie résiliente; la force par la diversité; et la sûreté et l'opportunité.

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

### **Transparence et gouvernement ouvert**

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

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

### **COVID-19**

L'Administration continue de réagir aux changements découlant de la pandémie, notamment en mettant à jour les politiques pour refléter la suspension de la vaccination obligatoire pour les employés et les entrepreneurs fédéraux. Nous avons aussi encouragé le personnel administratif à augmenter le nombre de jours de travail au bureau, ce qui favorise une meilleure communication grâce à une interaction plus étroite entre les employés. Mais nous devons rester vigilants face à une augmentation des infections provenant de nouveaux variants et avoir des protocoles de sécurité prêts à être réutilisés au besoin.

### **Chaîne d'approvisionnement**

Nous sommes particulièrement conscients du rôle que l'Administration joue dans la chaîne d'approvisionnement du Canada et faisant beaucoup d'efforts pour qu'il y ait le moins de perturbations ou de retards dans la portion pilotage de cette chaîne. Le fait d'avoir un service uniforme et fiable, en fournissant des pilotes ou du personnel pour les bateaux-pilotes ou la répartition, est une priorité. Nous affectons aussi davantage de ressources à la cybersécurité pour atténuer le risque de perturbation lié à un cyberincident.

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

Le personnel de l'Administration est trop peu nombreux pour faire une analyse statistique significative de ses paramètres d'emploi. Malgré ses effectifs limités, l'Administration demeure agile et efficace pour ce qui est de mener à bien son mandat. Bien

qu'elle n'ait pas des cibles d'emploi spécifiques, l'Administration bénéficie d'une main-d'œuvre très diversifiée.

Du point de vue de la diversité des genres, le conseil d'administration de l'APP est constitué d'une majorité de femmes (57 %) et celles-ci comptent pour 40 pour cent des gestionnaires. L'objectif continu de l'Administration est de recruter des femmes pour ses postes d'équipage de bateaux-pilotes et de pilotes, et nous espérons que l'intérêt grandissant de la part des femmes à l'échelle de l'industrie maritime va améliorer nos chances de réussite.

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

### **Relations avec les Autochtones**

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

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

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

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

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

### **Changements climatiques**

L'Administration a conscience de l'impact des changements climatiques. Nous sommes en train d'établir une base pour notre empreinte carbone, qui nous permettra de commencer à définir les étapes à suivre pour fixer des cibles de réduction et les

échéances correspondantes, tout en nous alignant sur la stratégie du gouvernement consistant à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Nous voulons aussi nous assurer d'être en mesure de rendre compte des risques financiers de l'Administration reliés au climat d'ici 2024 en suivant les normes publiées par le *Groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat*.

### **Espaces de travail sécuritaires**

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

### **Accessibilité**

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