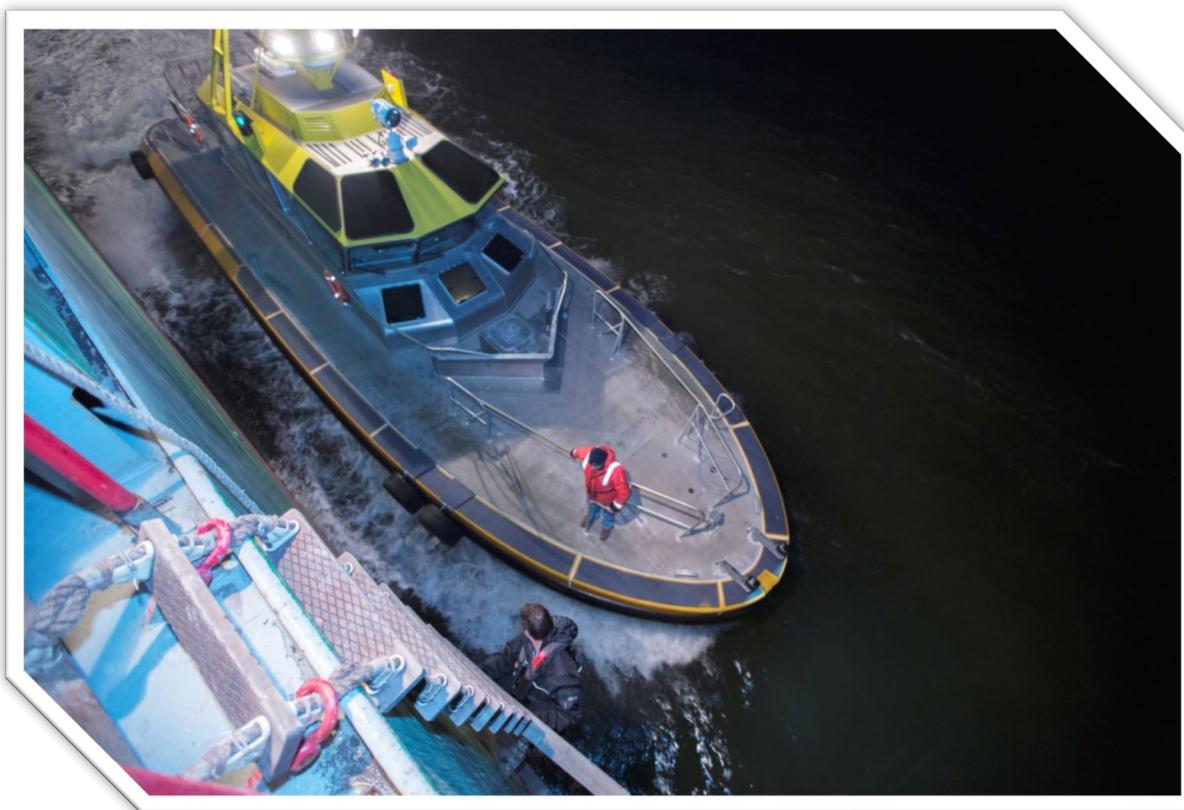




ADMINISTRATION DE PILOTAGE DU PACIFIQUE

Sommaire du plan d'entreprise (2025 – 2029)



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

**Approuvé par le Conseil
le 3 décembre 2024**

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Sommaire	
1. Aperçu	6
Contexte	6
Mandat	6
Rôle dicté par les politiques gouvernementales	6
Énoncé de vision	6
Énoncé de mission	6
Activités et exploitation	6
2. Cadre d'exploitation	8
Environnement interne	8
Environnement externe	11
Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement	13
Examens et audits	14
3. Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus	15
4. Aperçu financier	23
5. Annexes	26
Annexe 1 - Orientation ministérielle / Lettre de mandat	27
Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise	30
Annexe 3 - Résultats attendus	34
Annexe 4 - Attestation du dirigeant principal des finances	37
Annexe 5 - Annexe financière	38
Annexe 6 - Plan d'emprunt	45
Annexe 7 - Risques et décisions face aux risques	48
Annexe 8 - Conformité aux exigences des lois et politiques	54
Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement	57

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, qui a un nouveau premier dirigeant, est bien placée pour faire avancer son plan stratégique couvrant la période 2024-2029. Des activités visant à soutenir les objectifs stratégiques ont été lancées en 2024 et nous avons une feuille de route claire pour les cinq prochaines années. Sur le plan opérationnel, nous avons continué à fournir sans interruption des services de pilotage, tout en assurant la sécurité des pilotes, du personnel et de l'environnement. Sur le plan financier, après 24 mois de solides résultats postpandémiques, nous avons reconstitué nos réserves et sommes en mesure de continuer à investir dans des occasions qui se traduiront par un gain d'efficacité ou des améliorations sur le plan du service.

Objectifs stratégiques :

1. Système de pilotage national
2. Pilotage de prochaine génération
3. Main-d'œuvre de l'avenir
4. Excellence de l'exploitation et des services

Tout en poursuivant l'atteinte de ses objectifs stratégiques à plus long terme, l'Administration concentre présentement ses efforts sur plusieurs fronts dans l'immédiat :

- **Systeme de pilotage national**
 - *Uniformité* - les changements apportés récemment à la *Loi sur le pilotage* ont montré le besoin d'avoir une plus grande uniformité du pilotage entre les quatre administrations du Canada. Nous jouons un rôle actif dans l'harmonisation des services de pilotage, lorsque c'est approprié, tout en respectant les modèles de prestation régionaux.
- **Pilotage de prochaine génération**
 - *Technologie et cybersécurité* - l'Administration est passée avec succès à un nouveau système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (SAPCG) en 2023 et nous sommes en train de développer cette plateforme en y ajoutant des fonctionnalités et en l'intégrant avec les systèmes des parties prenantes dans la chaîne d'approvisionnement, notamment l'Administration portuaire Vancouver-Fraser. Compte tenu de l'augmentation des risques d'atteinte à la cybersécurité, l'Administration s'emploie à améliorer les protocoles et les procédures de sécurité, et à accroître la formation et la sensibilisation du personnel relativement aux menaces potentielles. Un exercice sur table prévu pour la fin de 2024 portera sur la continuité des activités à la suite d'un cyberincident.
- **Main-d'œuvre de l'avenir**
 - *Recrutement et formation de pilotes* - il y a dans toute l'industrie une pénurie de personnel marin parmi lequel l'Administration peut recruter et former des pilotes qualifiés pour remplacer ceux qui partent à la retraite. En dépit des récents succès obtenus avec le recrutement, cela demeure un sujet de préoccupation et un domaine d'intérêt. Nous menons activement des activités de sensibilisation auprès des étudiants afin de promouvoir les perspectives de carrière en pilotage.

- **Excellence de l'exploitation et des services**

- *Opérations hélicoptères* – des opérations hélicoptères ont été lancées avec succès sur la côte Sud pour le transfert de pilotes qui rejoignent et quittent les pétroliers partant du terminal Westridge agrandi de Trans Mountain. Nous continuons d'envisager des occasions d'étendre le service sur la côte Nord étant donné que le nouveau terminal de LNG Canada (LNG) à Kitimat commencera à exporter du gaz naturel liquéfié (GNL) au début de 2025. Le service hélicoptère offre, entre autres avantages essentiels, une plus grande sécurité et une utilisation plus efficace du temps des pilotes.
- *Dispenses* – le respect des exigences en ce qui concerne le temps de service en mer pour qu'une dispense de services de pilotage soit accordée a posé un défi pour l'industrie et cela a été souligné comme étant une lacune majeure par le Bureau du vérificateur général dans son récent examen spécial de l'Administration. L'Administration travaille avec les responsables ministériels de Transports Canada pour remédier à cette lacune.
- *Incertitude économique* – même si l'inflation se rapproche des cibles à long terme des banques centrales, les taux d'intérêt élevés freinent encore la croissance et les banques se montrent prudentes en s'abstenant de réduire trop vite les taux pour éviter de déclencher une inflation plus forte. Les changements politiques dans le monde découlant des élections récentes et à venir pourraient entraîner des politiques qui favorisent la protection des entreprises nationales plutôt que le commerce mondial.
- *Variation des volumes de trafic* – l'incertitude économique devrait entraîner une plus grande variation des volumes de trafic. De plus, les changements climatiques entraînent des tendances météorologiques plus extrêmes qui peuvent se répercuter sur les récoltes de céréales et les chaînes d'approvisionnement. Sur une note positive, le trafic de pétroliers a augmenté avec l'ouverture, en mai 2024, de l'oléoduc Trans Mountain agrandi et les volumes à ce jour ont été conformes aux projections. D'autres projets énergétiques sont prévus sur la côte Ouest, notamment du GNL à Kitimat, mais l'incertitude quant au moment où ces projets auront lieu et au niveau de demande ajoute à la variation des volumes de trafic. Nous supposons une augmentation de 1 % des affectations en 2025 par rapport à 2024.

Financièrement, nous nous attendons à dégager un petit surplus de 0,4 million de dollars en 2025 et de modestes surplus dans les années à suivre. Les dépenses d'immobilisations de 27 millions de dollars planifiées pour 2025 comprennent principalement un contrat pour des services hélicoptères sur la côte Nord (Prince Rupert pour soutenir LNG), qui pourrait être comptabilisé comme un actif « au titre du droit d'utilisation » financé par un bail. Les transferts en hélicoptère, qui étaient initialement prévus en 2024, seraient opérationnels en 2025 si les pourparlers avec LNG aboutissent. Nous prévoyons aussi amorcer un processus d'approvisionnement pour remplacer un de nos bateaux-pilotes de Prince Rupert par un nouveau navire. Un bateau-pilote plus récent sera plus économe en carburant et aura une empreinte environnementale moindre, en plus d'être en mesure de soutenir les mouvements de pétroliers transportant du GNL à partir de la nouvelle installation de LNG à Kitimat. Certaines dépenses initiales sont prévues en 2025, mais la majorité des coûts de construction, qui ont été estimés à 15 millions de dollars, seraient engagés en 2026-2027 et payés au moyen d'un nouveau financement bancaire et des réserves de liquidités. Le solde des dépenses d'immobilisations prévues est relié à des éléments récurrents comme le remplacement cyclique continu des unités de pilotage portables et 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.

En conclusion, 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. Notre succès est largement attribué aux excellentes relations que nous avons avec notre actionnaire, l'industrie que nous desservons et les pilotes qui guident les navires de façon sécuritaire le long de la côte.

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.

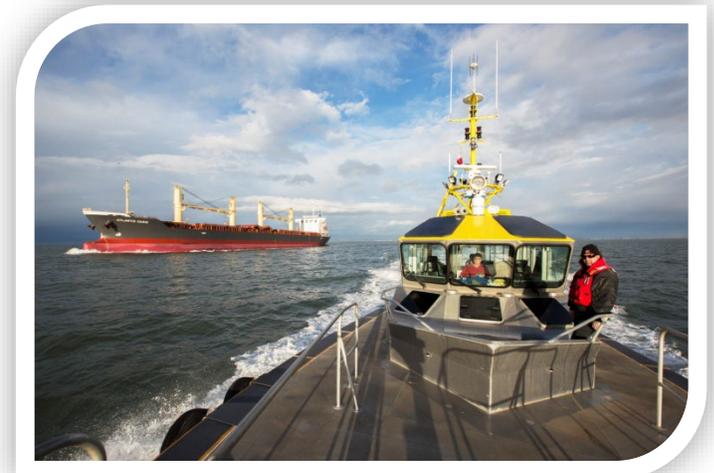
Les responsabilités et les relations de l'Administration sont variées et reflètent la nature unique de la côte ouest du Canada. Notre territoire de compétence, qui englobe la totalité de la côte de la Colombie-Britannique, couvre environ deux milles marins à partir de chacune des pointes de terre majeures. 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 extérieur du Canada en fournissant un service de pilotage sécuritaire et efficace sur la côte ouest du Canada.



Énoncé de vision

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

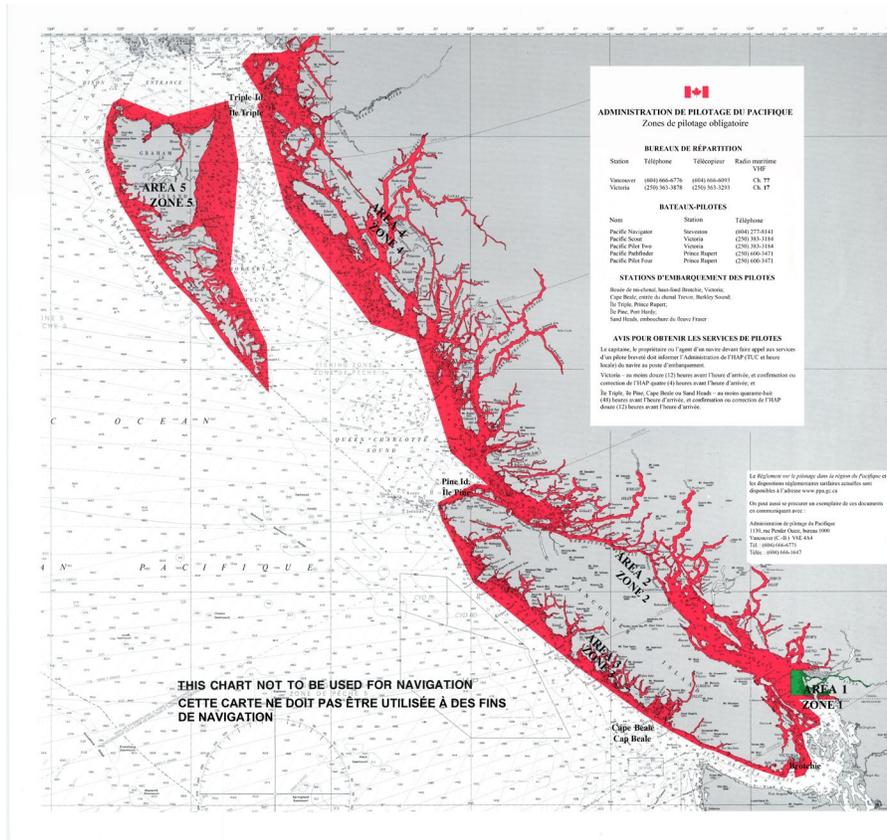
Énoncé de mission

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

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 le centre et 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 la plus vaste zone de pilotage maritime obligatoire au Canada et dans le monde, laquelle comprend tous les grands ports sur la côte, dont Vancouver, Nanaimo, Victoria, Prince Rupert, Kitimat 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 montent à bord des navires à partir d'un quai, d'un bateau-pilote ou d'un hélicoptère et débarquent de la même façon une fois que les navires quittent la zone de pilotage obligatoire.

Le siège social de l'Administration est situé à Vancouver, en Colombie-Britannique, tout comme le bureau de répartition central des pilotes. Un centre de coordination du trafic se trouvant à Victoria fournit un soutien additionnel. L'Administration dispose de bateaux-pilotes dans trois stations d'embarquement permanentes pour transporter les pilotes jusqu'aux navires et les ramener. Ces stations, qui se trouvent à Victoria, à Prince Rupert et à Steveston, ont chacune des bateaux-pilotes dont les membres d'équipage sont salariés. L'Administration fait aussi appel aux services contractuels de tierces parties dans des endroits plus petits et moins actifs à l'île Pine, à la pointe nord de l'île de Vancouver, et l'île Snake, dans le secteur de Nanaimo.

Veillez consulter le rapport annuel de 2023 de l'Administration pour obtenir de plus amples renseignements sur l'organisme.

<https://www.app.gc.ca/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, avec les équivalents temps plein pour les employés à temps plein et à temps partiel.

Fonction	Employés	Équivalents temps plein
Dirigeants	5	5
Gestionnaires	8	8
Pilotes salariés du fleuve Fraser	13	11
Administration et comptabilité	6	5
Répartition	14	14
Bateaux-pilotes	27	27
Administration et comptabilité – employés occasionnels	3	-
Répartition – employés occasionnels	7	-
Bateaux-pilotes – employés occasionnels	38	-
Total	121	70

L'Administration n'anticipe pas de changements importants en ce qui concerne les effectifs en 2025.

À l'exception de la haute direction et des gestionnaires, l'Administration a des conventions collectives en place qui couvrent les groupes d'employés indiqués ci-dessus, à savoir :

- la Guilde de la marine marchande du Canada, qui représente tous les pilotes salariés; la convention arrive à échéance le 31 janvier 2027;
- 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 2028;
- 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 2027.

L'Administration a aussi des contrats avec British Columbia Coast Pilots Ltd. (BCCP) pour le pilotage sur toute la côte avec un effectif d'environ 126 pilotes contractuels. L'entente actuelle avec BCCP expire le 31 décembre 2025.

- **Transport des pilotes pour les projets énergétiques**

Les volumes de transport maritime devraient croître au cours des cinq prochaines années avec l'ajout de deux importants projets, à savoir le projet d'expansion de l'oléoduc Trans Mountain (TM), qui a débuté ses opérations en mai 2024, et le projet LNG Canada (LNG), qui devrait commencer à exporter du GNL en 2025. Ces projets exigent deux pilotes dans la timonerie dans plusieurs zones le long de la trajectoire et, selon la durée du transit, jusqu'à quatre pilotes pour permettre des échanges de pilote à mi-chemin. Afin d'accroître davantage la sécurité sur les pétroliers qui partent chargés, les pilotes resteront à bord au-delà des stations d'embarquement actuelles.

Afin de composer avec les répercussions des projets sur l'efficacité des effectifs, l'Administration a négocié un contrat avec un fournisseur de services d'hélicoptère au début de 2024 pour transporter les pilotes jusqu'aux pétroliers partant du terminal Westridge de Trans Mountain à Burnaby, en Colombie-Britannique, et les ramener de là. Les opérations d'hélicoptère ont commencé en mai 2024 pour les pétroliers partant du terminal Westridge et il y a eu depuis une moyenne de 15 à 20 pétroliers par mois. L'Administration travaille aussi avec LNG Canada sur une proposition pour des transferts de pilotes similaires une fois que les porte-GNL commenceront à assurer des opérations à partir du nouveau terminal à Kitimat, en Colombie-Britannique.

- **Recrutement et formation des pilotes**

La disponibilité de nouveaux apprentis-pilotes est limitée en raison du petit bassin de candidats et de la concurrence d'autres organisations offrant des services maritimes. Cette pénurie pose le risque que l'Administration ne puisse répondre à la demande pour les nouveaux projets de TM et de LNG Canada sans compromettre la sécurité. Une fois embauché comme pilote maritime, il faut six ans pour atteindre un niveau de compétence requis pour piloter toutes les classes de navires, et ces pilotes qui ne font l'objet d'aucune restriction sont essentiels pour ces grands projets. Afin d'atténuer ce 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. De plus, l'Administration a récemment lancé un financement de bourses dans des programmes de formation maritime afin de soutenir les nouveaux venus dans le domaine.

- **Équipe d'exploitation robuste**

L'Administration a en place une équipe de direction hautement efficace qui possède une très bonne compréhension des opérations commerciales. Elle a effectué avec succès la transition à un nouveau premier dirigeant, John Wilson, qui est entré en fonction en avril 2024. John, qui a servi dans la Marine canadienne, notamment à des postes de commandement, et travaillait jusqu'à tout récemment à Transports Canada comme directeur régional de la sécurité et la sûreté maritimes, possède une profonde connaissance du secteur maritime, incluant la réglementation gouvernementale.

- **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 :

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

L'Administration, en partenariat avec BCCP, a agrandi le simulateur en 2022 en lui ajoutant deux passerelles. Les fonctionnalités accrues ont facilité la formation des pilotes pour les opérations au terminal Westridge agrandi de Trans Mountain.

- Unités de pilotage portables (UPP) : L'Administration continue d'investir dans des UPP, qui sont des appareils de navigation portables hautement précis destinés à aider les pilotes à prendre des décisions en temps opportun et éclairées du point de vue de la sécurité de la navigation. Les UPP sont complètement indépendantes du système de navigation du navire et sont devenues une norme de l'industrie. Les UPP existantes ont atteint la fin de leur vie utile et l'Administration a entamé un processus d'approvisionnement pour les remplacer.
- Système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (SAPCG) : Le nouveau système a été mis en œuvre en 2023 pour permettre de recueillir des données supplémentaires et de fournir une plateforme modernisée afin de répondre à d'éventuelles nouvelles exigences, comme l'intégration avec d'autres systèmes tiers dans la chaîne d'approvisionnement. Un module de demande en ligne pour les dispenses de pilotage a aussi été ajouté. Une fonctionnalité qui sera ajoutée pendant la phase suivante de la mise en œuvre inclura la numérisation des registres de temps en mer et de formation des pilotes pour la soumission à Transports Canada, l'accès par Transports Canada aux renseignements sur les dispenses de pilotage et l'intégration avec les systèmes portuaires, comme le système de gestion active de la circulation des navires de l'Administration portuaire Vancouver-Fraser. En été 2024, l'Administration a commencé à solliciter la rétroinformation des clients et des parties prenantes pour aider à déterminer et à prioriser les fonctionnalités à ajouter.
- Au printemps 2024, l'Administration a conclu une entente d'un an avec MarineLabs pour obtenir des renseignements plus précis sur les conditions environnementales dans des endroits clés de la zone de pilotage obligatoire. Cela inclut les données météorologiques à la station d'embarquement des pilotes de l'île Triple pour les opérations de bateaux-pilotes, dans le détroit Juan de Fuca pour soutenir les transferts hélicoptères et à Deltaport pour aider aux opérations d'amarrage pour les gros porte-conteneurs. Les caméras installées dans ces endroits aideront aussi à déterminer la visibilité, ce qui est un facteur essentiel, car il y a souvent du brouillard pendant la saison estivale.

L'Administration est une organisation mûre avec des politiques et des procédures bien développées pour s'attaquer aux défis récurrents et nouveaux. Elle a aussi la conformité et la certification ISO 9001 :2015 et en vertu du Code international de gestion de la sécurité (ISM).

Environnement externe

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration mène ses activités comme un monopole réglementé. Même s'il n'y a pas de concurrence directe, il existe une concurrence indirecte en raison des options de transport maritime au sud de la frontière. C'est pourquoi l'Administration fait régulièrement des comparaisons de coûts entre les ports de la côte ouest du Canada et des États-Unis. Ces ports traitent surtout des importations et des exportations avec l'Asie. Le port de Vancouver, qui est le plus important du Canada en termes de tonnage, achemine un éventail varié de produits, ce qui assure une résilience pendant les ralentissements de secteurs spécifiques.

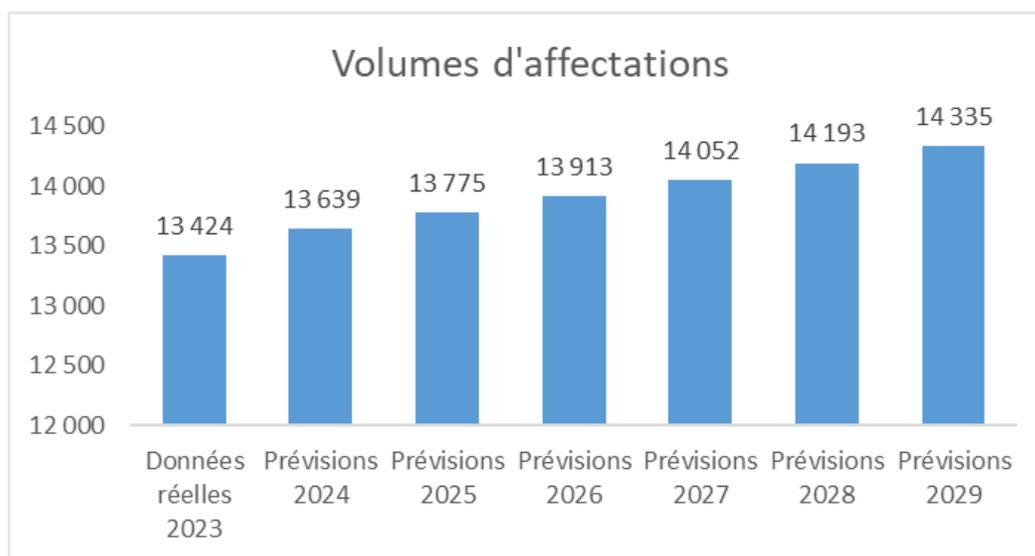
Voici une brève liste des principaux enjeux externes auxquels l'Administration est confrontée :

- **Incertitude économique mondiale**

Les taux d'inflation élevés et les hausses des taux d'intérêt qui en résultent ont affecté négativement le commerce mondial et la confiance des consommateurs. Les élections récentes et imminentes dans plusieurs économies essentielles ont créé une incertitude politique à laquelle s'ajoutent les conflits qui perdurent en Ukraine et au Moyen-Orient. Du fait de ces facteurs, les entreprises ont de la difficulté à planifier des investissements et les consommateurs continuent à dépenser avec assurance, deux réalités qui stimulent la croissance économique. En conséquence, nous nous attendons à une croissance limitée du commerce international maritime sur la côte ouest du Canada au cours des prochaines années.

- **Tendance du trafic**

Bien que des volumes de trafic moindres soient prévus en 2024 en raison d'une récolte de céréales plus faible en 2023, nous prévoyons une croissance modérée des affectations de pilotage après 2024 découlant des projets énergétiques de TM et LNG Canada. Une croissance supplémentaire après 2025 est prévue en lien avec d'autres projets énergétiques qui en sont à différents stades de développement sur la côte de la Colombie-Britannique, notamment les projets de GNL Cedar, Ksi Lisims et Woodfibre LNG, ainsi que l'installation d'exportation énergétique de Ridley Island pour le gaz propane liquide à Prince Rupert.



- **Impacts des barrières commerciales ou de la perturbation du commerce**

L'imposition de barrières et de tarifs commerciaux internationaux sur les importations et les exportations (surtout avec la Chine et les États-Unis), les conflits de travail et les inefficacités dans la chaîne d'approvisionnement dans l'ouest du Canada pourraient avoir de sérieuses répercussions sur les volumes de marchandises transportées dans l'ouest du Canada, car les usagers et les entreprises s'adaptent à des endroits plus économiques ou plus fiables.

- **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.

- **Aires marines protégées et conservation**

L'Administration a participé activement au programme ECHO (Enhancing Cetacean Habitat and Observation/Amélioration et observation des habitats des cétacés) dirigé par l'Administration portuaire Vancouver-Fraser depuis sa création en 2014. Le programme a instauré des ralentissements volontaires des navires dans le détroit de Haro et le passage Boundary, en plus d'autres restrictions, pendant les mois où les épaulards résidents du Sud sont présents dans la mer des Salish. L'Administration gère un programme de remboursement pour couvrir les coûts de pilotage supplémentaires occasionnés par le ralentissement aux armateurs, le financement étant accordé par Transports Canada. Le remboursement se poursuivra tout au long de la saison 2024.

Compte tenu des engagements internationaux à protéger 30 % des océans du Canada d'ici 2030, le gouvernement du Canada continue d'établir des aires marines protégées (AMP) sur la côte Ouest. Les Premières Nations côtières de la Colombie-Britannique ont aussi commencé à déclarer des aires protégées et de conservation autochtones (APCA) en vertu des lois autochtones. Les nouvelles AMP instaurées par le gouvernement fédéral ont des normes de protection minimales en ce qui concerne les déversements des navires qui pourraient se répercuter sur les routes de navigation. Les APCA marines apportent d'autres considérations en ce qui concerne les droits et les intérêts des Nations autochtones relativement au transport maritime. L'Administration continue de surveiller les restrictions potentielles se répercutant sur la navigation dans ces zones.

- **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. Les activistes opposés à l'énergie ont tenté par le passé d'entraver le mouvement des navires transportant des sources d'énergie. Il y a eu peu d'activité ces dernières années, mais cela demeure une question de sécurité dans nos pratiques commerciales.

Harmonisation avec les priorités et l'orientation du gouvernement

Veillez vous référer à l'annexe 9 pour 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 visait à soutenir à l'avenir la prestation de services de pilotage maritime sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement. Le *Règlement général sur le pilotage*, qui englobe le Règlement sur le pilotage dans la région du Pacifique, a reçu l'approbation de la gouverneure en conseil en juin 2022. Nous continuons de travailler avec Transports Canada pour mettre en œuvre les changements opérationnels exigés pour se conformer au règlement.
- **Examen spécial du vérificateur général**
Le Bureau du vérificateur général a effectué un examen spécial programmé sur une base régulière de l'Administration en 2023-2024. Les résultats ont été publiés en août 2024. Une lacune importante a été relevée en ce qui concerne les dispenses de pilotage et des recommandations d'amélioration ont été formulées dans quelques autres domaines.

L'Administration a pris des mesures pour répondre aux déficiences et aux recommandations, notamment :

- Exiger des opérateurs qu'ils démontrent que leurs officiers satisfont à toutes les exigences réglementaires en matière de service en mer, sans exception.
- Fournir de l'expertise-conseil et contribuer à l'élaboration de l'Arrêté d'urgence de Transports Canada sur les dispenses de pilotage obligatoire accordées par l'Administration de pilotage du Pacifique, publié le 4 novembre 2024. L'arrêté d'urgence sur les dispenses remplace les exigences en matière de temps en mer de la réglementation actuelle par des exigences qui s'harmonisent davantage avec les connaissances spécialisées et à l'expérience en matière de navigation dont les marins ont besoin pour naviguer en toute sécurité sur les voies navigables de la Colombie-Britannique.

Les actions visant à répondre aux recommandations restantes seront complétées d'ici la fin de 2025. Il s'agit notamment d'améliorer les fonctions de surveillance du Conseil, la gestion des risques, le respect de la formation obligatoire des pilotes et les inspections de sécurité des navires. Le rapport complet de l'examen spécial de 2024, ainsi que les réponses de l'Administration à chaque recommandation, sont disponibles à l'adresse suivante:
<https://www.app.gc.ca/autres-rapports>

Examens et audits

Les examens et audits suivants ont été menés récemment :

- La certification ISO 9001:2015 et au Code ISM a été accordée en décembre 2023. Il s'agissait de la huitième 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 des audits de cybersécurité menés en 2021 et 2023, et d'un exercice de simulation en 2022. L'Administration planifie une autre simulation à la fin de 2024.
- Notre nouveau système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (SAPCG) a fait l'objet d'audits récent du point de vue de la cybersécurité et de l'intégrité financière. Nous nous sommes occupés de mettre en œuvre les recommandations de ces audits.

3. Objectifs stratégiques, activités, risques et résultats attendus

Comme le plan quinquennal précédent se terminait en 2023, l'Administration a amorcé un processus pour établir une nouvelle série d'objectifs stratégiques pour la période 2024-2029. Après plusieurs mois de discussion et de consultation avec des intervenants internes et externes, la haute direction de l'Administration a élaboré une nouvelle série d'objectifs stratégiques qui ont été approuvés par le Conseil, à savoir :

- Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et les partenaires clés pour élaborer un **système de pilotage national** qui est aligné sur les objectifs de Transports Canada établis dans la *Loi sur le pilotage* ou un programme de pilotage pan-canadien, tout en respectant les modèles et l'expertise régionaux.
- Établir une vision future du **pilotage de prochaine génération** qui tire parti des technologies pour l'Administration de pilotage et la communauté des pilotes en tenant compte de l'apport des intervenants clés.
- Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain comme **main-d'œuvre de l'avenir** pour l'Administration et le pilotage sur la côte ouest du Canada.
- S'engager à **l'amélioration continue** et à la bonification des services que l'APP offre à ses clients tout en restant financièrement responsable et viable.

Les activités essentielles planifiées et les résultats attendus du plan stratégique récemment préparé par l'Administration pour 2024-2029 sont les suivants :

Objectif stratégique

Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et les partenaires clés pour élaborer un **système de pilotage national** qui est aligné sur les objectifs de Transports Canada établis dans la *Loi sur le pilotage* ou un programme de pilotage pancanadien, tout en respectant les modèles et l'expertise régionaux.

Risques atténués par les activités planifiées :

- L'APP ne sera pas en mesure d'exprimer suffisamment son point de vue et d'exercer une influence avant l'examen de la *Loi sur le pilotage* en 2029, ou elle sera incapable de mettre en œuvre les modifications réglementaires qui en résulteraient et de s'y conformer.

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
<p>Tenir des réunions régulières avec les présidents du Conseil et les premiers dirigeants des quatre administrations de pilotage et être un membre actif du Comité consultatif de pilotage national (CCPN)</p> <p><i>(Continu)</i></p>	<p>Harmonisation des services de pilotage dans l'ensemble des administrations de pilotage</p>	<p>Les réunions ont lieu comme prévu et les mesures de suivi sont mises à exécution.</p>	<p>Les présidents du Conseil et les premiers dirigeants se sont réunis en juin.</p> <p>Les mesures de suivi découlant de la dernière réunion du CCPN sont en cours.</p>
<p>Travailler avec Transports Canada pour examiner les zones de pilotage obligatoires afin de soutenir les nouveaux projets de Trans Mountain et LNG Canada</p> <p><i>(Continu)</i></p>	<p>Zones de pilotage obligatoire qui soutiennent le transit sécuritaire et efficace des navires sur la côte Ouest</p>	<p>Des arrêtés d'urgence sont en place au besoin.</p>	<p>Un arrêté d'urgence a été approuvé pour la zone de pilotage obligatoire pour les pétroliers qui partent du terminal Westridge</p>
<p>Collaborer avec l'Association des pilotes maritimes du Canada (APMC) pour renforcer les relations avec les administrations de pilotage</p> <p><i>(Continu)</i></p>	<p>Partenariat plus robuste entre la communauté de pilotage et les administrations de pilotage afin de soutenir un réseau de pilotage national de classe mondiale</p>	<p>Des mandats sont préparés pour les réunions semestrielles des administrations de pilotage et de l'APMC et soutenus par un cadre qui définit clairement les buts et objectifs de la relation.</p>	<p>La présidente du Conseil et le premier dirigeant de l'APP ont assisté à la récente conférence de l'Association internationale des pilotes maritimes (IMPA). Ils ont commencé à tenir des réunions récurrentes avec l'APMC.</p>

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
Travailler avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et la communauté de pilotage sur l'élaboration d'une réglementation des systèmes de gestion de la qualité et de la sécurité (SGQS) <i>(Continu)</i>	Mise en œuvre et adoption réussies de la nouvelle réglementation des SGQS	Élaboration d'un SGQS qui intègre le système ISM/ISO existant.	Le nouveau gestionnaire responsable du SGQS a établi un système de notification. Le processus de mise en œuvre du SGQS est en cours.

Objectif stratégique
<p>Établir une vision d'avenir pour le pilotage de prochaine génération qui tire parti des technologies pour l'administration de pilotage et la communauté de pilotage en tenant compte de l'apport des partenaires clés (p. ex., Transports Canada, les administrations de pilotage, les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l'industrie, les partenaires et les communautés côtières).</p> <p>Risques atténués par les activités planifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actifs de TI et de télécommunications manquant de précision et incomplets, et incapacité d'avoir un accès fiable aux parties autorisées quand c'est nécessaire pour les activités. - Incapacité à trouver et former assez de pilotes candidats qualifiés.

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
Collaborer avec les partenaires clés pour avancer les initiatives axées sur les ports intelligents (p. ex. Programme de gestion active de la circulation des navires) <i>(Continu)</i>	Intégration des systèmes de l'Administration avec ceux des ports pour améliorer l'efficacité.	D'ici 2026, le SAPCG sera intégré au PGACN de l'APVF et des plans sont en place pour continuer à l'intégrer avec d'autres administrations portuaires.	L'Administration a participé à un exercice sur table avec l'APVF et le groupe de travail sur la navigation du PGACN.
Mettre à profit la coentreprise de simulateur PSTAR afin de soutenir les grands projets maritimes sur la côte Ouest <i>(Continu)</i>	Élaboration d'un modèle d'affaires pour le simulateur qui assure à tout le moins l'autonomie financière de la coentreprise	PSTAR est exploité comme une activité autofinancée conformément au plan d'affaires.	Utilisation à 76 % du simulateur et du surplus de fonctionnement avant amortissement pour la première moitié de 2024

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
Collaborer étroitement avec Transports Canada sur l'initiative des petits navires de surface autonomes (MASS) <i>(Nouveau)</i>	Préparation de la position de l'Administration sur le MASS et la feuille de route pour l'avenir	Position articulée sur le MASS et feuille de route pour l'avenir.	Doit commencer en 2025

Objectif stratégique
<p>Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain – la main-d'œuvre de l'avenir – pour l'Administration et le pilotage sur la côte ouest du Canada.</p> <p>Risques atténués par les activités planifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incapacité à trouver et former assez de pilotes candidats qualifiés - BCCP ne remplit pas les exigences de son entente de service

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
Identifier et documenter les principales pratiques en matière de capital humain pertinentes au pilotage maritime <i>(Continu)</i>	Comprendre les pratiques dominantes et la création d'initiatives potentielles à développer et mettre en œuvre	Les pratiques dominantes sont documentées et examinées au sein de l'APP	Participation à la planification de la conférence Imagine Marine inaugurale, une conférence nationale pour développer la main-d'œuvre dans le secteur maritime
Trouver des approches nouvelles ou différentes pour surmonter les obstacles systémiques à l'embauche et à la vérification des connaissances, compétences et capacités (p. ex. embauche de femmes, d'Autochtones) <i>(Continu)</i>	Améliorer la capacité de l'Administration à atteindre les objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion	Inscription de divers candidats au programme de bourses et de mentorat; les documents de recrutement encouragent les candidats provenant de groupes historiquement sous-représentés	Premier boursier identifié à partir du programme de classement d'officier de quart à la passerelle du BCIT

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
Recruter des élèves de diverses disciplines pour un stage de travail avec l'Administration <i>(Continu)</i>	Soutien économique des gestionnaires ayant des projets importants et préparation de futurs talents pour l'Administration	Procédure de recrutement et d'accueil et d'intégration établie pour les étudiants	Recrutement d'un élève pour un stage dans le cadre du Projet d'intégration des élèves du secondaire ayant une déficience intellectuelle (HSSIDIP) mené par le ministère de la Justice.
Répertorier les processus, technologies et pratiques nouveaux et émergents liés au capital humain qui sont pertinents au pilotage maritime et à l'Administration <i>(Nouveau)</i>	Liste prioritaire de nouveaux processus, technologies et pratiques à mettre en œuvre	Préparation et examen d'une courte liste de recommandations avec la direction de l'APP	Début prévu en 2025

Objectif stratégique

Excellence de l'exploitation et des services – S'engager à l'amélioration continue et à la bonification des services que l'APP offre à ses clients tout en restant financièrement responsable et viable en tenant compte des pilotes, des Premières Nations, des autres ministères, de l'industrie, des partenaires et des communautés côtières.

Risques atténués par des activités planifiées :

- Incapacité à couvrir les obligations et les frais généraux engagés en raison d'une baisse des affectations
- Réponse inadéquate à un désastre ou une urgence
- Objection aux frais de service de l'APP déposée auprès de l'Office des transports du Canada
- Incidents impliquant des navires auxquels des dispenses de pilotage ont été accordées ou qui sont exploités sans dispense de pilotage valide

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
Développer un module sur les dispenses de pilotage dans le SAPCG <i>(Continu)</i>	Accès un temps réel aux listes de dispenses pour les navires et les officiers	Toutes les parties prenantes pertinentes ont accès à l'information sur les dispenses	Module sur les dispenses mis en œuvre au premier trimestre de 2024

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
<p>Travailler avec Transports Canada pour incorporer des changements sur mesure dans le <i>Règlement général sur le pilotage</i> afin d'inclure les Normes de prudence – Dispenses de pilotage</p> <p><i>(Nouveau)</i></p>	<p>Normes de prudence – Dispenses de pilotage révisées qui sont établies et reflétées dans les changements réglementaires par Transports Canada.</p>	<p>Réglementation révisée soutenant l'esprit et l'intention des Normes de prudence – Dispenses de pilotage</p>	<p>L'Arrêté d'urgence de Transports Canada sur les dispenses de pilotage obligatoire accordées par l'Administration de pilotage du Pacifique, publié le 4 novembre 2024, remplace les exigences en matière de temps en mer de la réglementation actuelle par des exigences qui s'harmonisent davantage avec les connaissances spécialisées et à l'expérience en matière de navigation dont les marins ont besoin pour naviguer en toute sécurité sur les voies navigables de la Colombie-Britannique.</p>
<p>Tenir la phase 2 de l'étude sur les transports pour optimiser les déplacements des pilotes qui se rendent à leurs affectations et en reviennent</p> <p><i>(Continu)</i></p>	<p>Réduction des coûts de transport, du temps de déplacement des pilotes et/ou de la fatigue des pilotes</p>	<p>Étude complète qui fournira des recommandations concises sur l'optimisation des déplacements et réduira le temps de déplacement des pilotes dans le but de diminuer la fatigue que cela occasionne aux pilotes et de réaliser des gains d'efficacité.</p>	<p>L'examen initial des besoins pour optimiser les déplacements des pilotes a identifié les trajets à destination et en provenance du Nord (p. ex. Prince Rupert) comme étant une priorité.</p>

Activités planifiées	Résultats attendus	Mesures du rendement	Résultats récents
<p>Mettre en place un programme d'hélicoptères dans le Sud (Trans Mountain) et le Nord (LNG Canada)</p> <p><i>(Continu)</i></p>	<p>Opérations sécuritaires et financièrement durables pour transporter des pilotes en hélicoptère jusqu'aux et à partir des pétroliers qui quittent les terminaux de Trans Mountain et LNG Canada</p>	<p>Un contrat est en place pour sept ans, avec une option pour le prolonger de trois ans.</p>	<p>Le contrat pour le programme d'hélicoptères dans le Sud a été signé au deuxième trimestre de 2024</p>
<p>Terminer la phase 2 du système d'affectation des pilotes, de comptabilité et de gestion (SAPCG) récemment mis en œuvre, incluant la numérisation des données sur les pilotes</p> <p><i>(Nouveau)</i></p>	<p>Suivi de la formation et du niveau de connaissance à jour des pilotes sur le nouveau module dans le SAPCG</p>	<p>L'analyse coûts-avantages est terminée. Le nouveau module est en service et tous les pilotes ont accès à leur portefeuille de formation.</p>	<p>L'Administration a pris contact avec Wartsila pour commencer un exercice de détermination de la portée en été-automne 2024.</p>
<p>Enquêter sur les coûts et les avantages de mettre en place un système d'information sur les ressources humaines (SIRH)</p> <p><i>(Nouveau)</i></p>	<p>Recommandation d'un nouveau SIRH intégré avec le système de paie existant</p>	<p>Rapport soutenant la recommandation de la direction</p>	<p>Début prévu en 2025</p>

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 2024) et pour l'année prochaine (2025) sont les suivants :

Sécurité		2024 (données réelles)	2025 (but)
1.	Incidents à bord de navires sous la conduite d'un pilote	0 (100 % sans incident)	99,9 % sans incident
2.	Incidents à bord de bateaux-pilotes	0 (100 % sans incident)	99,9 % sans incident
3.	Rapports de pollution à bord de bateaux-pilotes	0	0
Fiabilité			
4.	Nombre de retards (heures) causés par les pilotes	5 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
5.	Nombre de retards (heures) causés par des erreurs de répartition	0 (100 % sans retard)	99,9 % sans retard
6.	Nombre de retards (heures) causés par les bateaux-pilotes	1 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
7.	Nombre total de retards (total des heures de retard)	6 (99,9 % sans retard)	99,9 % sans retard
Rendement : Général			
8.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler toutes les plaintes	0 jour	≤ 5 jours
9.	Maintien d'une moyenne de 5 jours ouvrables pour régler tous les différends concernant les factures	7,5 jours	≤ 5 jours
Rendement : Pilotes			
10.	Plaintes concernant le niveau de service offert par les pilotes (nombre de plaintes / total des affectations)	0 %	0 %
11.	Rappels en pourcentage des affectations	1,4 %	≤ 2,5 %
12.	Affectations annualisées par pilote		
	a) Côte	106	> 107
	b) Fleuve Fraser	144	> 120
13.	Utilisation annuelle des pilotes – retards au terminal (nombre d'heures de retard au terminal / nombre total d'heures de l'affectation)	2 %	≤ 5 %
14.	Utilisation annuelle des pilotes – annulations (nombre d'annulations / nombre d'affectations)	8 %	< 8 %
Finances			
15.	Coût moyen annuel par affectation		
	a) Produits	9 269 \$	10 264 \$
	b) Charges	9 007 \$	10 238 \$
	c) Bénéfice (perte)	262 \$	26 \$
16.	Maintien de réserves suffisantes (encaisse et placements)	15,1 M\$	16 M\$
17.	Comptes débiteurs - % des factures de moins de 30 jours civils	99 %	95 %
18.	Ratio du fonds de roulement – actifs à court terme/passifs à court terme	1,2	1,0

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 et ce, sans bénéficier de crédits gouvernementaux.

L'année 2024 représente un retour à des résultats financiers plus typiques du point de vue historique. Après que les volumes des affectations de pilotage et les incidences inflationnistes sur les charges d'exploitation soient revenus à leurs niveaux pré-pandémiques, nous avons supprimé à la fin de 2023 le supplément provisoire qui avait été introduit pour générer des revenus visant à compenser les incidences financières de la pandémie. Malgré une réduction des expéditions de céréales au premier semestre de 2024 en raison d'une récolte plus faible en 2023, les projections concernant la récolte de 2024 sont plus optimistes en raison des meilleures conditions météorologiques. Les opérations hélicoptères desservant les pétroliers partant du terminal agrandi de Trans Mountain ont bien commencé aussi, le nombre d'affectations étant légèrement supérieur au plan.

Les perspectives pour 2025 sont prudemment optimistes, car nous devrions bénéficier d'affectations supplémentaires découlant des nouveaux projets énergétiques sur la côte de la Colombie-Britannique. Nous avons bon espoir que les taux d'intérêt à la baisse réduiront l'incertitude pour les entreprises et les consommateurs, et qu'une récession sera évitée. Toutefois, des risques politiques grandissants pèsent sur le commerce mondial, car les pays et leurs dirigeants cherchent à protéger leurs propres économies.

Les facteurs et hypothèses clés qui suivent se répercutent sur les projections financières pour la période de planification 2025-2029 :

- **Volumes d'affectations** – les volumes pour 2024 sont légèrement supérieurs à ceux de 2023, en grande partie en raison d'une reprise du trafic de conteneurs et de l'augmentation du nombre de pétroliers provenant du terminal agrandi de Trans Mountain. Les estimations actuelles pour la récolte de céréales de 2024 sont meilleures que celles de 2023 et avec les affectations supplémentaires liées aux projets énergétiques, nous avons supposé une augmentation de 1 % des affectations en 2025 par rapport à 2024. Par la suite, nous avons prévu que les affectations continueront de croître régulièrement de 1 % par année pendant la période de planification.
- **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 pour Vancouver. Nous avons supposé que le taux d'inflation annuel terminerait l'année 2024 à 2,0 %, ce qui sera la base pour les hausses établies dans certains contrats et conventions collectives en 2025, et demeurera ensuite à 2,0 % en 2025.
- **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.

- **Contrats d'hélicoptères** – le contrat d'hélicoptères soutenant le terminal agrandi de Trans Mountain est devenu effectif en mai 2024. Comme il y a d'importants coûts fixes rattachés à ce contrat, sa réussite financière dépend du nombre de pétroliers partant du terminal. Nous avons supposé un nombre de départs de pétroliers depuis le terminal tout au long de 2025 similaire à ceux que nous avons eus depuis le début de 2024. Le nouveau terminal de GNL à Kitimat devrait entrer en service au début de 2025 et nous avons supposé être en mesure d'utiliser un hélicoptère pour amener les pilotes jusqu'aux pétroliers et les ramener à partir d'avril 2025. Le plan suppose que le coût projeté du service d'hélicoptère pour chaque terminal sera entièrement recouvert auprès des pétroliers qui utilisent les terminaux en question, y compris les coûts de mise en train qui seront amortis au cours des trois premières années.

Le tableau ci-dessous résume le surplus/déficit prévu pour 2025-2029 :

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2023	Prévisions 2024	Projections				
			2025	2026	2027	2028	2029
Total des produits	123 331	132 070	139 990	146 236	150 927	155 836	160 513
Total des charges	117 588	129 522	139 640	145 191	149 805	154 292	157 959
Bénéfice (perte) global(e)	5 743	2 548	350	1 045	1 122	1 544	2 554

Le budget des immobilisations de l'Administration pour 2025 inclut les principaux éléments suivants :

- **Location d'hélicoptères** – les contrats de service d'hélicoptère vont être traités comme des baux à des fins de comptabilité en vertu de la norme internationale d'information financière (IFRS) 16 et, par conséquent, des actifs « au titre du droit d'utilisation » sont enregistrés. Le contrat de service pour soutenir LNG a été estimé à 23 millions de dollars en 2025, basé sur un engagement annuel minimal d'environ 3 millions de dollars la première année d'exploitation (12 heures par jour) et environ 4 millions de dollars pour les années restantes (24 heures par jour) d'une durée prévue de sept ans.
- **Nouveau bateau-pilote** – le projet pour déterminer la portée, soumissionner et construire un bateau-pilote appelé à remplacer celui de Prince Rupert devrait débuter en 2025. Le présent plan estime que le coût projeté sera de 15 millions de dollars. La plupart des coûts devraient être engagés en 2026 et 2027, mais certaines dépenses initiales devraient être effectuées à la fin de 2025.
- **Remplacement des unités de pilotage portables** – le remplacement graduel des unités de pilotage portables utilisées par les pilotes, qui a débuté en 2023, devrait continuer jusqu'en 2026 pour un coût total d'environ 4 millions de dollars.
- **Remise à neuf des moteurs des bateaux-pilotes** – les moteurs du Pacific Pathfinder doivent être entièrement remis à neuf à un coût planifié d'environ 1 million de dollars. Les travaux devraient débuter à la fin de 2024 et se poursuivre en 2025. Cela va prolonger leur durée de vie de 10 à 15 ans.

Les liquidités financières projetées de l'Administration en fin d'exercice pendant la période 2025-2029 en ce qui concerne les liquidités, les placements, la dette bancaire et les passifs locatifs sont résumées comme suit :

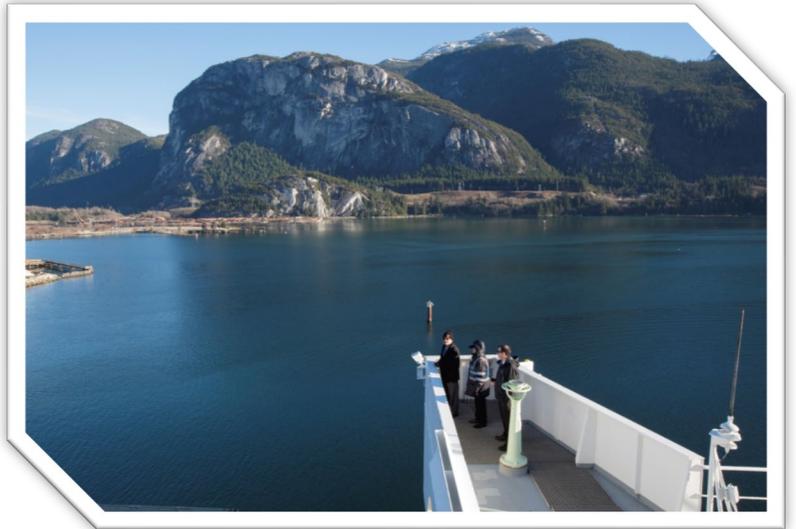
SOMMAIRE DES LIQUIDITÉS, DES PLACEMENTS ET DES EMPRUNTS							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Projections				
Solde en date du	31 déc. 2023	31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026	31 déc. 2027	31 déc. 2028	31 déc. 2029
Liquidités	13 009	12 061	11 893	9 243	12 128	15 632	17 129
Placements							
À court terme	1 224	1 946	2 246	2 546	2 846	3 146	3 446
À long terme	1 918	1 946	2 246	2 546	2 846	3 146	3 446
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	(307)	(319)	(328)	(337)	(821)	(856)	(891)
Exigibles après un an	(4 501)	(4 178)	(3 850)	(6 031)	(13 012)	(12 156)	(11 265)
Passifs locatifs							
Exigibles dans moins d'un an	(220)	(2 829)	(5 593)	(6 265)	(6 835)	(7 419)	(8 595)
Exigibles après un an	(2 138)	(19 957)	(35 413)	(29 148)	(22 313)	(14 894)	(6 299)

Le solde des placements de l'Administration devrait augmenter de 0,6 million de dollars chaque année et, avec les soldes de trésorerie, créer d'ici 2029 une réserve combinée projetée d'environ 24 millions de dollars pour s'acquitter des passifs, des engagements en matière d'immobilisations et des éventualités au cas où il y aurait une perturbation imprévue dans les flux de liquidités d'exploitation.

Les passifs locatifs, quoiqu'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 pétroliers 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. Annexe financière
6. Plan d'emprunt
7. Risques et décisions face aux risques
8. Conformité aux exigences des lois et 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

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

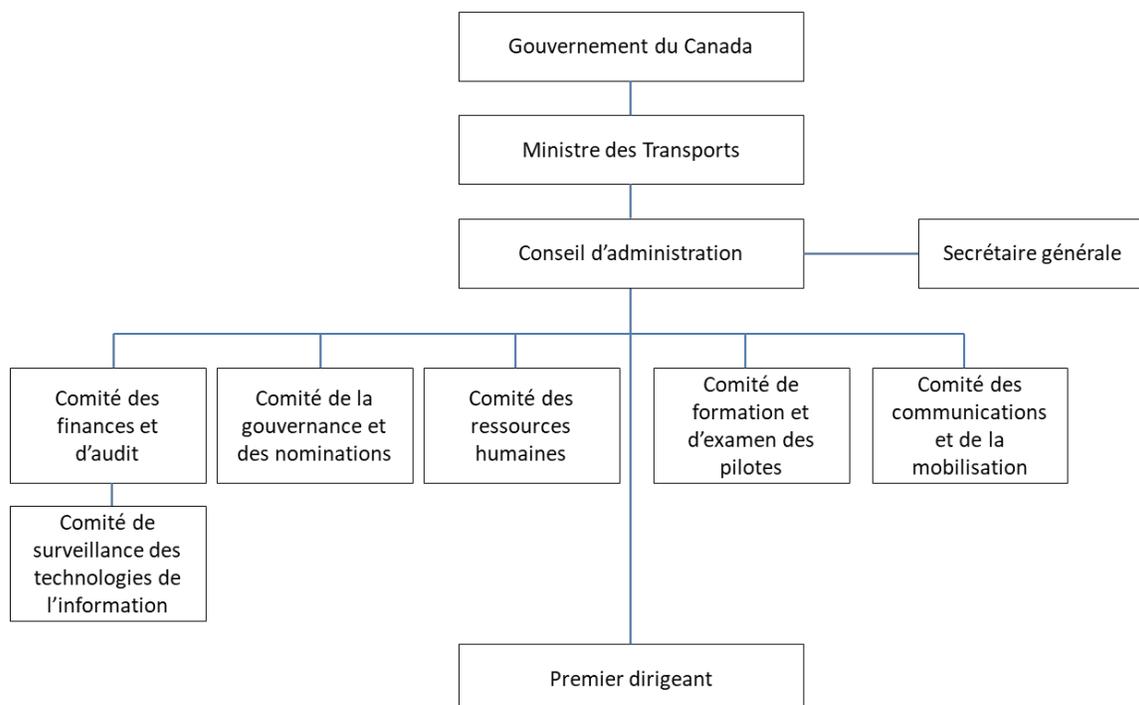
Annexe 2 - Structure de gouvernance d'entreprise

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, de l'île de Vancouver et du nord de la Colombie-Britannique ayant une expérience dans les services maritimes, en comptabilité, en éducation, en gouvernance autochtone 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 la plupart des réunions du Conseil et des comités en 2023 et depuis le début de 2024.

Structure de gouvernance de l'Administration de pilotage du Pacifique



Comités

1. **Comité des finances et d'audit** - La présidente et au moins deux autres 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 encourage aussi des candidats appropriés qui remplissent les critères de sélection basés sur le mérite pour faire partie du Conseil. Le Comité de gouvernance et des nominations est composé de trois membres du Conseil d'administration et il est présidé par la vice-présidente du Conseil.
3. **Comité des ressources humaines** – ce comité se réunit au besoin, à la demande du président du comité. Son mandat consiste notamment à s'assurer que l'évaluation du premier dirigeant (programme de gestion du rendement) et la planification du perfectionnement des dirigeants sont en place à l'Administration. Ce comité est aussi chargé d'examiner la rémunération et le rendement du premier dirigeant, et de superviser la prestation d'une fonction de gestion des ressources humaines robuste et efficace, qui s'aligne sur les pratiques exemplaires et est conforme aux lois et aux règlements pertinents. Le Comité des ressources humaines est composé de trois membres du Conseil. Le premier dirigeant et la dirigeante principale des ressources humaines 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 représentants des deux groupes de pilotes. Un comité d'examineurs est créé dans le but de tenir les examens des pilotes.
5. **Comité des communications et de la mobilisation** – il s'agit d'un nouveau comité qui devrait se réunir quatre fois par an, son mandat consistant à renforcer les communications de l'Administration avec les publics internes et externes et d'établir des relations avec les communautés autochtones. Il est présidé par un membre du Conseil et composé d'un deuxième membre du Conseil et de membres de la direction de l'Administration.
6. **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, incluant les risques liés aux projets et systèmes TI et à la cybersécurité, découlant de la mise en place et de l'utilisation des technologies de l'information. Son mandat consiste notamment à superviser l'élaboration d'un plan et d'une stratégie TI pour cinq ans et des plans d'action TI

annuels. Il est présidé par un membre du Conseil et inclut un deuxième membre du Conseil et des membres de la direction de l'Administration.

Administrateurs

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

Nom	Endroit	Date de nomination	Durée du mandat	Échéance
Lorraine Cunningham (présidente)	Vancouver	8 novembre 2024	5 ans	8 novembre 2029
Katherine Bright	Vancouver	21 avril 2023	4 ans	20 avril 2027
Capitaine Allan Ranger	Île de Vancouver	21 avril 2023	3 ans	20 avril 2026
Billie V. Raptis	Vancouver	21 avril 2023	3 ans	20 avril 2026
Guangbin Yan	Vancouver	21 avril 2023	4 ans	20 avril 2027
Joely Viveiros	Vancouver	28 avril 2023	3 ans	27 avril 2026
Marilyn Slett	Bella Bella	22 juin 2023	4 ans	21 juin 2027

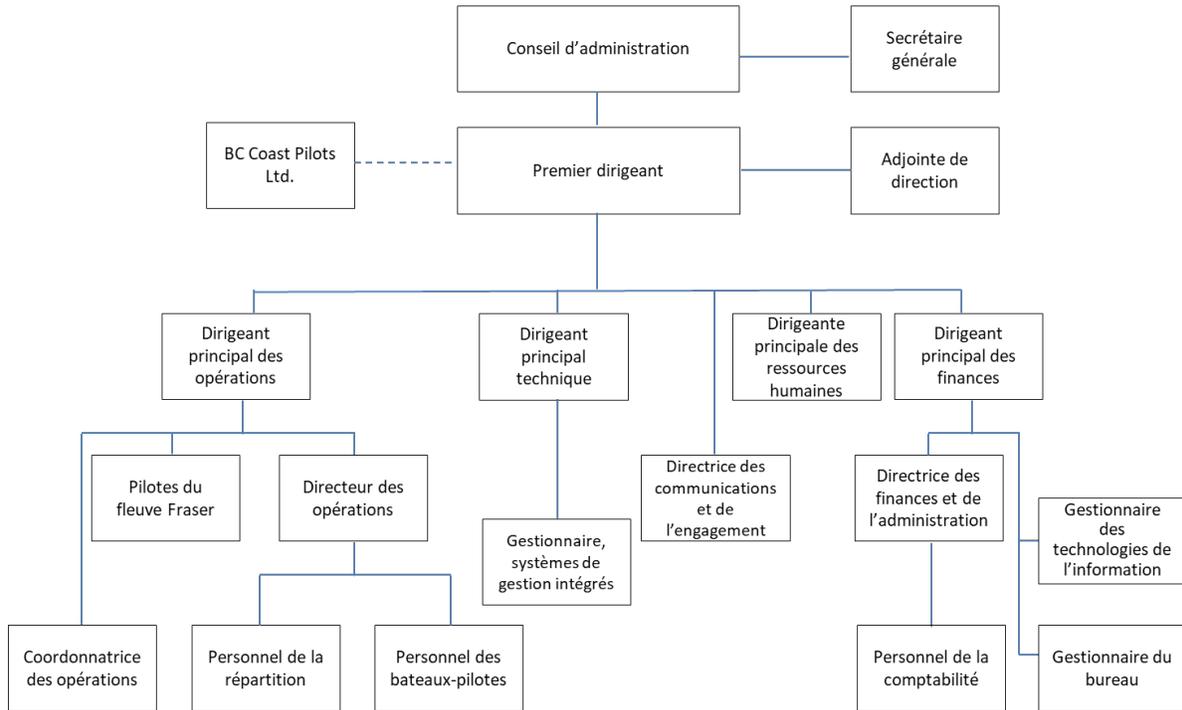
Les dépenses totales des administrateurs pour 2023 se sont élevées à 259 000 \$ (comprend la rémunération, les déplacements et la formation).

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;
- 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
John Wilson	Premier dirigeant
Brian Young	Dirigeant principal des opérations
Paulo Ekkebus	Dirigeant principal technique
Stuart Mackenzie	Dirigeant principal des finances
Danielle Lewis	Dirigeante principale des ressources humaines

La rémunération totale de la haute direction pour 2023 s'est élevée à 1 378 000 \$.

Assemblée publique annuelle

L'Administration a tenu son assemblée publique annuelle pour 2024 le 25 juin 2024.

Annexe 3 – Résultats attendus

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

Objectif : Collaborer avec Transports Canada, les autres administrations de pilotage et les partenaires clés pour élaborer un système de pilotage national qui est aligné sur les objectifs de Transports Canada établis dans la *Loi sur le pilotage* ou un programme de pilotage pancanadien, tout en respectant les modèles et l'expertise régionaux.

Résultats attendus	Mesures du rendement
Élaboration et mise en œuvre d'un plan national d'intervention en cas d'incident de pilotage par l'APP qui joue un rôle actif dans la préparation, la tenue et la conduite de réunions de pilotage nationales multilatérales (<i>à court terme</i>)	Présence à toutes les réunions des présidents du Conseil et premiers dirigeants des administrations de pilotage; façonner la conversation sur le pilotage; recueillir et mettre à exécution les mesures de suivi; rendre des comptes à l'équipe de direction et au Conseil d'administration de l'APP.
Les zones de pilotage obligatoire de l'Administration sont adéquates pour soutenir le transit sécuritaire et efficace des navires sur la côte ouest du Canada (<i>à court terme</i>)	Des arrêtés d'urgence sont en place au besoin.
Méthodologie de gestion des risques du pilotage révisée et exhaustive qui tient compte de toutes les stratégies d'atténuation des risques pour améliorer la navigation (p. ex. pilotage, aides à la navigation supplémentaires, taille des navires, conditions météorologiques, etc.) (<i>à moyen terme</i>)	La méthodologie révisée couvre toutes les stratégies d'atténuation des risques.
Partenariat plus robuste entre les administrations de pilotage et la communauté de pilotage (APMC) pour soutenir la pleine mise en œuvre de l'examen de la <i>Loi sur le pilotage</i> , incluant l'établissement d'un système de pilotage national de classe mondiale (<i>à moyen terme</i>)	Des mandats sont préparés pour les réunions semestrielles des administrations de pilotage et de l'APMC et soutenus par un cadre qui définit clairement les buts et objectifs de la relation.
L'Administration se conforme à la matrice d'administration du pilotage par fonctions de Transports Canada et soutient l'élaboration de règlements qui fournissent un aspect et une convivialité communs au réseau de pilotage au Canada (<i>à moyen terme</i>)	1) La matrice de la capacité à se conformer à la matrice de l'Administration de pilotage par fonctions est en place à l'Administration; 2) L'Administration soutient les règlements qui ont un aspect et une convivialité communs.
L'Administration a examiné une Norme de prudence – Dispenses de pilotage révisée qui indiquera les changements réglementaires et à laquelle contribueront tous les participants du groupe de travail. Les changements réglementaires sont instaurés par Transports Canada (<i>à moyen terme</i>)	L'APP est responsable de travailler pour soutenir les imputabilités et pouvoirs de Transports Canada relevant du <i>Règlement général sur le pilotage</i> , surtout pour ce qui est du temps de service en mer (par rapport aux connaissances géographiques) pour évaluer les demandes de dispense de pilotage.
Une ressource dédiée aidera l'Administration à préparer un programme qui intègre les règlements ISM/ISO et SGQS harmonisés avec la culture de qualité existante de l'Administration et le système de qualité employé par BCCP et les pilotes du fleuve Fraser (<i>à moyen terme</i>)	1) Embauche d'une ressource dédiée pour le poste de gestionnaire, Systèmes de gestion intégrés; 2) nouveau gestionnaire recruté et intégré.

Objectif : Établir une vision d’avenir pour le pilotage de prochaine génération qui tire parti des technologies pour l’administration de pilotage et la communauté de pilotage en tenant compte de l’apport des partenaires clés (p. ex., Transports Canada, les administrations de pilotage, les pilotes, les Premières Nations, les autres ministères, l’industrie, les partenaires et les communautés côtières).

Résultats attendus	Mesures du rendement
Les besoins et objectifs de l’APP sont pris en compte et reflétés dans l’élaboration et la mise en œuvre du nouveau PGACN de l’APVF (<i>à court terme</i>)	L’APP est invitée et assiste aux réunions organisées par l’APVF sur le PGACN et les commentaires de l’APP sont reflétés dans le système tel que mis en œuvre.
Un plan régional pour le pilotage a été préparé pour que les ports l’adoptent en développant le PGACN (<i>à moyen terme</i>)	Les ports adoptent le plan régional de l’Administration pour la gestion active du trafic de navires.
Intégration des systèmes de l’Administration avec ceux des ports pour améliorer l’efficacité (<i>à moyen terme</i>)	D’ici 2026, le SAPCG sera intégré avec le PGACN de l’APVF et des plans sont en place pour continuer de l’intégrer avec d’autres juridictions portuaires.
Des renseignements et des connaissances sont recueillis sur les navires de surface autonomes (MASS) en lien avec le pilotage et comme base pour un document de discussion (<i>à moyen terme</i>)	Information pertinente recueillie et organisée.
Modèle opérationnel pour le simulateur (PSTAR) qui assure à tout le moins l’autonomie financière de la coentreprise (<i>à moyen terme</i>)	PSTAR est exploitée comme une entreprise autofinancée conformément au plan opérationnel.

Objectif : Définir, mettre en œuvre et adopter un nouveau modèle pour le capital humain pour l’Administration et le pilotage sur la côte ouest du Canada.

Résultats attendus	Mesures du rendement
Comprendre les pratiques dominantes en matière de capital humain et créer des initiatives potentielles à développer et à mettre en œuvre (<i>à court terme</i>)	Les pratiques dominantes sont documentées et examinées au sein de l’APP
Soutien économique fourni par les élèves aux gestionnaires avec des projets importants et développement de futurs talents pour l’Administration (<i>à court terme</i>)	Procédure de recrutement et d’intégration établie avec des procédures pour les élèves
Document décrivant les exigences pour la trajectoire de carrière de marin à pilote maritime (<i>à court terme</i>)	Document disponible sur le site Web de l’APP et nombre de téléchargements et de visites de pages surveillés pour l’utilisation.
Cadre de négociation collective pour aider les futures négociations syndicales (<i>à court terme</i>)	Ententes négociées conclues avec succès avant l’expiration des ententes existantes.
Atteinte des objectifs en matière d’équité, de diversité et d’inclusion (<i>à moyen terme</i>)	Inscription de candidats divers dans le programme de bourse et de mentorat; documents de recrutement encourageant les candidats provenant de groupes historiquement sous-représentés.
Liste prioritaire de nouveaux processus, technologies et pratiques RH (<i>à moyen terme</i>)	Liste restreinte de recommandations préparée et examinée avec la direction de l’APP.

Résultats attendus	Mesures du rendement
Collaboration réussie avec le Comité sur la main-d'œuvre de la Fondation des carrières maritimes canadiennes pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre maritime (<i>à moyen terme</i>)	Participation aux initiatives et événements promotionnels de la FCMC.
Pas d'inégalités au niveau de la rémunération en fonction du sexe (<i>à moyen terme</i>)	Publication et mise en œuvre d'un plan d'équité salariale.

Objectif : S'engager à l'amélioration continue et la bonification des services que l'APP offre à ses clients tout en restant financièrement responsable et viable en tenant compte des pilotes, des Premières Nations, des autres ministères, de l'industrie, des partenaires et des communautés côtières.

Résultats attendus	Mesures du rendement
Accès en temps réel aux listes de dispenses pour les navires et les officiers (<i>à court terme</i>)	Toutes les parties prenantes pertinentes ont accès à l'information sur les dispenses.
Exploitation sécuritaire et financièrement viable pour transporter les pilotes en hélicoptère jusqu'aux pétroliers qui partent des terminaux de Trans Mountain et LNG Canada et les ramener (<i>à court terme</i>)	Un contrat pour des services d'hélicoptère est en place pour sept ans avec une option pour le prolonger de trois ans avec Talon.
Alignement des administrations de pilotage sur un modèle national pour un système de gestion de la qualité et de la sécurité (SGQS) soutenu par des règlements (<i>à moyen terme</i>)	L'Administration joue un rôle de leadership dans les réunions trimestrielles de Transports Canada en vue de développer une vision collective des règlements SGQS.
Réduction des coûts de transport, du temps de déplacement des pilotes et/ou de la fatigue des pilotes (<i>à moyen terme</i>)	Une étude complète qui fournira des recommandations concises sur l'optimisation du transport et réduira le temps de déplacement des pilotes dans le but de diminuer la fatigue des pilotes liée au transport et de générer des efficacités.
Suivi de la formation et du niveau de connaissance à jour des pilotes sur le nouveau module dans le SAPCG (<i>à moyen terme</i>)	L'analyse coûts-avantages est terminée. Le nouveau module est en service et tous les pilotes ont accès à leur portefeuille de formation.
Recommandation d'un nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH), intégré dans le système de paie existant (<i>à moyen terme</i>)	Rapport soutenant la recommandation de la direction

Engagement du premier dirigeant à fournir des résultats

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



John Wilson, premier dirigeant

Le 3 décembre 2024

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.



Stuart Mackenzie, dirigeant principal des finances

Le 3 décembre 2024

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	Projections				
Solde en date du	31 déc. 2023	31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026	31 déc. 2027	31 déc. 2028	31 déc. 2029
Actifs							
À court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13 009	12 061	11 893	9 243	12 128	15 632	17 129
Créances clients	4 991	6 329	6 796	7 099	7 327	7 565	7 792
Autres créances	888	658	707	739	763	788	812
Frais payés d'avance	167	378	406	424	438	452	466
Placements	1 224	1 946	2 246	2 546	2 846	3 146	3 446
	20 279	21 372	22 048	20 051	23 502	27 583	29 645
À long terme							
Placements à long terme	1 918	1 946	2 246	2 546	2 846	3 146	3 446
Autres créances	152	151	162	169	174	180	185
Immobilisations corporelles							
Bâtiments et quais flottants	1 130	1 181	1 381	2 631	2 631	2 631	2 631
Bateaux-pilotes	23 057	23 757	26 307	33 627	42 077	42 177	42 277
Équipement	4 776	6 555	7 655	8 060	8 465	8 870	10 275
Améliorations locatives	1 688	1 688	1 688	1 688	1 688	1 688	1 688
Actifs au titre du droit d'utilisation	2 929	24 785	47 180	47 180	47 180	47 180	47 180
	33 580	57 966	84 211	93 186	102 041	102 546	104 051
Amortissement cumulé	15 261	19 529	27 881	36 990	46 253	56 200	66 219
Total des immobilisations corporelles	18 319	38 437	56 330	56 196	55 788	46 346	37 832
Actifs incorporels	998	2 076	2 341	2 418	1 951	1 476	2 385
	41 666	63 982	83 127	81 380	84 261	78 731	73 493
Passifs							
À court terme							
Créiteurs et charges à payer	15 190	14 606	15 441	16 028	16 557	17 108	17 569
Autres avantages du personnel	130	158	170	175	181	187	191
Passif locatif	220	2 829	5 593	6 265	6 835	7 419	8 595
Dettes bancaires	307	319	328	337	821	856	891
	15 847	17 912	21 532	22 805	24 394	25 570	27 247
À long terme							
Passif locatif	2 138	19 957	35 413	29 148	22 313	14 894	6 299
Dettes bancaires	4 501	4 178	3 850	6 031	13 012	12 156	11 265
Autres avantages du personnel	426	633	680	699	723	748	765
	7 065	24 768	39 943	35 878	36 048	27 798	18 329
	22 912	42 680	61 475	58 683	60 442	53 368	45 576
Capitaux propres							
Bénéfices non distribués	18 754	21 302	21 652	22 697	23 819	25 363	27 917
	41 666	63 982	83 127	81 380	84 261	78 731	73 493

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles	Prévisions	Projections				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Produits							
Droits de pilotage							
Pilotage côtier	84 278	91 609	94 184	97 029	99 958	102 977	106 087
Pilotage fluvial	4 286	5 049	5 200	5 356	5 518	5 685	5 856
Revenus des déplacements	11 293	11 685	11 946	12 306	12 678	13 061	13 455
Revenus des bateaux-pilotes et hélicoptères	15 111	19 699	24 585	27 340	28 439	29 647	30 515
Revenus liés au supplément	6 913	2 701	2 782	2 867	2 954	3 043	3 135
Autres produits							
Autres revenus	1 450	1 327	1 293	1 338	1 380	1 423	1 465
Total des produits	123 331	132 070	139 990	146 236	150 927	155 836	160 513
Charges							
Honoraires des pilotes contractuels	74 536	80 550	82 763	85 250	87 812	90 451	93 169
Salaires et avantages sociaux	17 412	18 306	19 013	19 557	20 229	20 924	21 397
Transport des pilotes	13 022	13 344	14 490	15 585	16 375	17 257	17 810
Formation des pilotes	2 261	3 115	2 680	2 845	2 924	2 892	2 756
Amortissement	2 060	4 212	8 742	9 591	9 790	9 883	10 070
Carburant	2 697	2 750	2 826	3 032	3 125	3 220	3 318
Réparations et entretien	1 544	2 108	2 193	2 259	2 328	2 397	2 470
Frais d'administration de Transports Canada	679	834	936	964	993	1 023	1 054
Intérêts	313	973	2 405	2 314	2 239	2 054	1 616
Services professionnels et spéciaux	1 438	1 343	1 365	1 412	1 454	1 498	1 544
Autres charges	1 626	1 987	2 227	2 382	2 536	2 693	2 755
Total des charges	117 588	129 522	139 640	145 191	149 805	154 292	157 959
Bénéfice (perte) global(e)	5 743	2 548	350	1 045	1 122	1 544	2 554

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles	Prévisions	Projections				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bénéfices non distribués au début de l'exercice	13 011	18 754	21 302	21 652	22 697	23 819	25 363
Bénéfice global (perte) pour l'exercice	5 743	2 548	350	1 045	1 122	1 544	2 554
Bénéfices non distribués à la clôture de l'exercice	18 754	21 302	21 652	22 697	23 819	25 363	27 917

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2023	Prévisions 2024	Projections				
			2025	2026	2027	2028	2029
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles							
Entrées de trésorerie - clients	122 365	129 405	138 230	144 595	149 319	154 175	158 821
Sorties de trésorerie - salariés	(16 922)	(17 872)	(18 742)	(19 350)	(19 973)	(20 660)	(21 217)
Sorties de trésorerie – fournisseurs et autres	(96 063)	(107 489)	(111 345)	(115 695)	(119 525)	(122 613)	(125 632)
Autres produits reçus	1 493	1 327	1 293	1 338	1 380	1 423	1 465
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	10 873	5 371	9 436	10 888	11 200	12 325	13 437
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement							
Achat de placements	(795)	(750)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(3 008)	(2 529)	(3 850)	(8 975)	(8 855)	(505)	(1 505)
Acquisition d'actifs incorporels	(351)	(1 300)	(660)	(560)	(60)	(60)	(1 560)
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(4 154)	(4 579)	(5 110)	(10 135)	(9 515)	(1 165)	(3 665)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement							
Nouveaux emprunts	-	-	-	2 517	7 764	-	-
Remboursement d'emprunts	(472)	(311)	(319)	(327)	(299)	(821)	(856)
Remboursement de passifs locatifs	(182)	(1 429)	(4 175)	(5 593)	(6 265)	(6 835)	(7 419)
Encaisse provenant de (utilisé pour) les activités de financement	(654)	(1 740)	(4 494)	(3 403)	1 200	(7 656)	(8 275)
Hausse nette (baisse) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie							
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début d'exercice	6 065	(948)	(168)	(2 650)	2 885	3 504	1 497
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	6 944	13 009	12 061	11 893	9 243	12 128	15 632
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin d'exercice	13 009	12 061	11 893	9 243	12 128	15 632	17 129

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	Prévisions	Projections				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Pilotage côtier	84 278	91 609	94 184	97 029	99 958	102 977	106 087
Contrat côtier	74 536	80 550	82 763	85 250	87 812	90 451	93 169
Marge du pilotage côtier (note 1 ci-dessous)	9 742	11 059	11 421	11 779	12 146	12 526	12 918
Pilotage fluvial	4 286	5 049	5 200	5 356	5 518	5 685	5 856
Salaires et avantages sociaux – pilotes fluviaux	4 284	4 442	4 692	4 798	5 010	5 229	5 347
Marge du pilotage fluvial	2	607	508	558	508	456	509
Produits des bateaux-pilotes / hélicoptères (note 2)	15 111	19 699	24 585	27 340	28 439	29 647	30 515
Charges des bateaux-pilotes / hélicoptères (note 2)	14 151	16 274	17 529	18 798	19 646	20 586	21 199
Marge des bateaux-pilotes	960	3 425	7 056	8 542	8 793	9 061	9 316
Produits des déplacements (note 3)	11 293	11 685	11 946	12 306	12 678	13 061	13 455
Charges des déplacements (note 3)	10 363	9 915	10 177	10 484	10 801	11 127	11 463
Marge des déplacements	930	1 770	1 769	1 822	1 877	1 934	1 992
Autres produits							
Suppléments (note 4)	6 913	2 701	2 782	2 867	2 954	3 043	3 135
Autres revenus	1 450	1 327	1 293	1 338	1 380	1 423	1 465
	8 363	4 028	4 075	4 205	4 334	4 466	4 600
Autres charges							
Salaires et avantages sociaux du bureau et de l'administration	6 200	6 413	6 672	6 920	7 183	7 457	7 606
Formation (note 6)	2 261	3 115	2 680	2 845	2 924	2 892	2 756
Amortissement (note 5)	2 060	4 212	8 742	9 591	9 790	9 883	10 070
Frais d'administration de Transports Canada	679	834	936	964	993	1 023	1 054
Intérêts (note 7)	313	973	2 405	2 314	2 239	2 054	1 616
Autres charges	2 741	2 794	3 044	3 227	3 407	3 590	3 679
	14 254	18 341	24 479	25 861	26 536	26 899	26 781
BÉNÉFICE NET (PERTE)	5 743	2 548	350	1 045	1 122	1 544	2 554

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

1. L'augmentation, en 2024, des recettes de pilotage côtier et des dépenses liées au pilotage contractuel côtier est due à une augmentation des droits de services de pilotage, partiellement contrebalancée par une légère baisse des affectations imputable à une récolte de céréales moindre. Les augmentations des taux des droits de service dans les années à venir, qui comptent pour l'essentiel de la croissance des recettes, devraient s'aligner sur celles de l'IPC pour Vancouver, qui ont été projetées à 2,0 % à la fin de 2024, et demeurer à 2 % en 2026-29. Les augmentations nominales des affectations devraient être de 1 % en 2025 et 2026.
2. L'augmentation des recettes et des dépenses liées aux bateaux-pilotes et aux hélicoptères en 2024 est également imputable à l'augmentation des tarifs et au début, en mai, des opérations en hélicoptère pour transférer les pilotes vers et depuis les pétroliers qui quittent le terminal Westridge agrandi de Trans Mountain. En 2025, nous prévoyons que les recettes et les dépenses des opérations héliportées vont augmenter étant donné qu'il y aura toute une année de pétroliers partant de Westridge et que l'exploitation aura commencé au terminal de LNG Canada à Kitimat, qui utilisera éventuellement des hélicoptères pour les transferts de pilotes. Les marges accrues ne reflètent pas les coûts additionnels des opérations héliportées reliées à l'amortissement des coûts des actifs loués et du financement, qui sont inclus dans les autres dépenses.
3. En ce qui concerne les déplacements, les recettes devraient augmenter en 2024 en raison de la hausse des tarifs, contrebalancée par la baisse des affectations. Les coûts devraient toutefois baisser par rapport à 2023, car l'année antérieure incluait des coûts ponctuels associés au remboursement des frais de transport des pilotes.
4. Le supplément provisoire, en vigueur tout au long de 2023, a été éliminé à la fin de 2023, d'où la diminution des revenus générés par le supplément en 2024.
5. Les amortissements augmentent considérablement en 2024 en raison de la dépréciation de l'actif au titre du droit d'utilisation créé dans la comptabilisation du premier contrat d'hélicoptères dans le Sud (Trans Mountain). L'année 2025 inclura un amortissement sur une année complète pour le contrat dans le Sud et devrait inclure le début d'un deuxième contrat pour le Nord (LNG Canada).
6. L'augmentation de la formation en 2024 est imputable au coût de la formation sur hélicoptères pour les pilotes. Il continuera d'y avoir un peu de formation sur hélicoptères récurrente pour les pilotes, mais dans une moindre mesure que la formation initiale.
7. L'augmentation des intérêts débiteurs en 2024 et 2025 reflète le traitement comptable des contrats d'hélicoptère en tant que baux à capitaliser avec l'intérêt débiteur relié, qui devrait être à un taux de 6 % par année. Compte tenu des dates de mise en train, 2024 est une année partielle pour le contrat dans le Sud et 2025 le sera aussi pour le contrat dans le Nord. Le taux d'intérêt sur le financement bancaire du nouveau bateau-pilote devant commencer en 2026 est de 5 %.
8. Les salaires devraient augmenter selon les hausses de l'IPC pour l'année d'avant, qui étaient de 2,0 % pour 2024 (c.-à-d. applicable aux augmentations salariales en 2025).

En comparant les prévisions ci-dessus pour 2024 avec l'année correspondante dans le plan d'entreprise 2024-2028, les principales variations tiennent au fait que les recettes et les dépenses devraient être supérieures de 5 millions de dollars et inférieures de 1 million de dollars, respectivement, à ce qui avait été prévu. La hausse des recettes est largement imputable aux estimations des affectations plus élevées de 5 % que prévu, principalement en raison d'une reprise inattendue du trafic de porte-conteneurs. La diminution des dépenses reflète le fait que le contrat de service d'hélicoptères pour le Nord (LNG Canada) ne commencera qu'en 2025, au lieu de 2024.

Budget d'immobilisations

Voici un résumé de notre budget d'immobilisations par catégorie d'actifs pour 2024-2028 :

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS							
(en milliers de dollars)	Données réelles	Prévisions	Projections				
Pour l'exercice clos le 31 décembre	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bâtiments et quais flottants	435	50	200	1 250	-	-	-
Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs	1 026	700	2 550	7 320	8 450	100	100
Équipement	1 194	1 780	1 100	405	405	405	1 405
Améliorations locatives	910	-	-	-	-	-	-
Actifs au titre du droit d'utilisation	(507)	21 857	22 395	-	-	-	-
Actifs incorporels	117	1 300	660	560	60	60	1 560
Total	3 175	25 687	26 905	9 535	8 915	565	3 065

Le résumé ci-dessus pour 2025-2029 inclut ce qui suit :

- Bateaux-pilotes, moteurs et générateurs – un nouveau bateau-pilote sera construit en 2026-2027 pour être utilisé à la station de bateaux-pilotes de Prince Rupert et devrait coûter 15 millions de dollars (sous réserve d'un processus de demande de propositions), le moteur d'un bateau-pilote doit être remis en état, et il y aura d'autres mises à niveau et modernisations pour d'autres navires
- Équipement – cela inclut l'expansion de nos capacités en termes de simulateurs et le remplacement cyclique des unités de pilotage portables (UPP) existantes, ainsi que de nouvelles unités pour les apprentis-pilotes
- Actifs au titre du droit d'utilisation – cette catégorie inclut les actifs correspondant aux contrats pour la location d'hélicoptères
- Actifs incorporels – mises à niveau des logiciels pour les UPP et poursuite du développement du SAPCG

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, à l'exception d'un financement bancaire pour le nouveau bateau-pilote, il 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 par les ports de l'ouest du Canada, 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 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;
- les demandes de séquestre ou de faillite de la part de transporteurs ou d'agences.

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.

Un nouvel emprunt devrait être fait en 2026 pour une facilité de crédit bancaire afin de financer partiellement la construction d'un nouveau bateau-pilote appelé à remplacer le Chinook existant. La construction devrait commencer à la fin de 2025 après un processus de demande de propositions et sera terminée d'ici la fin de 2027. Une fois la construction achevée, les fonds utilisés dans le cadre de la facilité de crédit seraient transformés en prêt à terme remboursable sur 15 ans. Le coût estimatif du nouveau bateau-pilote est de 15 millions de dollars dont 5 millions de dollars devraient être financés à partir des soldes de trésorerie de l'Administration et 10 millions de dollars à partir d'une nouvelle dette bancaire, plus les intérêts accrus pendant la phase de construction.

Les emprunts bancaires existants qui ont été obtenus en 2022 et avant cela sont en train d'être remboursés selon les conditions existantes.

Le passif locatif approuvé en 2023 pour le contrat d'hélicoptères dans le Sud afin de soutenir le projet Trans Mountain a débuté en mai 2024, quand les opérations ont commencé au terminal Westridge agrandi de Trans Mountain.

Le passif locatif approuvé l'an dernier pour le contrat d'hélicoptères dans le Nord afin de soutenir le projet de GNL a été reporté et devrait à présent être effectif au deuxième trimestre de 2025, une fois que le nouveau terminal sera opérationnel.

Le tableau suivant présente les emprunts projetés par l'Administration pour les années du plan :

PLAN D'EMPRUNT							
(en milliers de dollars) Solde en date du	Données réelles	Prévisions	Projections				
	31 déc. 2023	31 déc. 2024	31 déc. 2025	31 déc. 2026	31 déc. 2027	31 déc. 2028	31 déc. 2029
Emprunts à long terme							
Exigibles dans moins d'un an	307	319	328	337	821	856	891
Exigibles après un an	4 501	4 178	3 850	6 031	13 012	12 156	11 265
Passifs locatifs sujets à approbation							
Exigibles dans moins d'un an	-	2 582	5 319	5 974	6 527	7 110	7 727
Exigibles après un an	-	17 907	33 636	27 662	21 135	14 025	6 299
Marge de crédit d'exploitation	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Total	8 308	28 485	46 634	43 504	44 995	37 647	29 681

Par conséquent, en supposant qu'une nouvelle approbation n'est pas nécessaire pour les emprunts déjà en place et les emprunts qui ont déjà été approuvés dans les plans d'entreprise précédents mais qui n'ont pas encore été utilisés (c'est-à-dire le contrat d'hélicoptères à l'appui de LNG), l'Administration demande l'approbation d'un montant supplémentaire de 10 millions de dollars pour les emprunts à long terme et de 3,5 millions de dollars pour les emprunts à court terme.

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 les nouvelles obligations locatives nécessitant une approbation sont les suivantes :

CONTINUITÉ DES EMPRUNTS							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2023	Prévisions 2024	2025	2026	Projections 2027 2028 2029		
Emprunts bancaires							
Solde d'ouverture	5 995	4 808	4 497	4 178	6 368	13 833	13 012
Remboursement	(1 187)	(311)	(319)	(327)	(299)	(821)	(856)
Nouveaux	-	-	-	2 517	7 764	-	-
Solde de clôture	4 808	4 497	4 178	6 368	13 833	13 012	12 156
Passifs locatifs sujets à approbation							
Solde d'ouverture	-	-	20 488	38 956	33 636	27 662	21 135
Hélicoptère (TM)	-	21 632	-	-	-	-	-
Nouveau - Hélicoptère (LNG) - pré-approuvé	-	-	22 395	-	-	-	-
Remboursement	-	(1 144)	(3 928)	(5 319)	(5 974)	(6 527)	(7 110)
Solde de clôture	-	20 488	38 956	33 636	27 662	21 135	14 025

Le tableau qui suit résume les baux existants et à venir :

PASSIFS LOCATIFS PAR CATÉGORIE D'ACTIFS							
(en milliers de dollars) Pour l'exercice clos le 31 décembre	Données réelles 2023	Prévisions 2024	2025	2026	Projections 2027 2028 2029		
Baux existants :							
Locaux							
Bureau de Vancouver (jusqu'en février 2033)	2 460	2 085	1 880	1 649	1 404	1 144	868
Bureau de Victoria (jusqu'en août 2029)	63	212	170	127	81	33	-
Équipement							
Hélicoptère (projet TM jusqu'en 2031)	-	20 488	17 907	15 101	12 059	8 763	5 197
Véhicule	18	1	-	-	-	-	-
Nouveaux baux :							
Équipement							
Hélicoptère (projet LNG jusqu'en 2032) - pré-approuvé	-	-	21 049	18 535	15 603	12 373	8 828
Total	2 541	22 786	41 006	35 413	29 148	22 313	14 894

En plus de l'engagement fixe d'environ 8 millions de dollars par année pour les baux relatifs aux services d'hélicoptère pour soutenir TM et LNG, il y aura environ 2 millions 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.

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 maintenir 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. Elle ne prévoit pas effectuer de prélèvements sur cette facilité en 2025.

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 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
Extrêmement grave (5)	Incident causant des torts à long terme durant plus d'un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés pendant plus d'un mois	Répercussions financières pour l'Administration de plus de 10 millions de dollars	Plusieurs décès et plusieurs blessés graves à long terme 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

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
Grave (4)	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à un mois pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à un mois	Répercussions financières pour l'Administration de 5 à 10 millions de dollars	Un décès et plusieurs blessés graves à long terme 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
Moins grave (3)	Incident causant des torts à moyen terme jusqu'à trois semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à trois semaines	Répercussions financières de 1 à 5 millions de dollars	Quelques blessés graves à long terme et multiples blessures mineures	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

	Autochtones		Finances	Risques opérationnels				Risques stratégiques	
	Culture	Perturbation de la collectivité		Ressources humaines	Propriétés	Navires	Environnement	Perturbation des activités	Réputation
Modéré (2)	Incident causant des torts à court terme jusqu'à deux semaines pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à deux semaines	Répercussions financières de 500 000 à 1 million de dollars	<p>Une personne s'étant blessée grièvement ou étant tombée sérieusement malade à long terme au travail</p> <p>Quelques blessures mineures</p> <p>Nombreux employés de l'Administration légèrement blessés au travail</p> <p>Répercussions considérables sur les niveaux de stress ou le moral de nombreux employés de l'Administration</p>	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	<p>Couverture négative continue en première page des médias locaux</p> <p>Le Conseil d'administration et Ottawa reçoivent des plaintes des associations de l'industrie et des clients importants</p> <p>Commentaires négatifs continus sur les réseaux sociaux pendant l'essentiel d'une semaine</p>
Mineur (1)	Incident causant des torts à court terme jusqu'à une semaine pour les sources d'alimentation traditionnelles ou les pratiques culturelles ou cérémoniales	Projets, programmes, entreprises ou emplois des collectivités perturbés jusqu'à une semaine	Répercussions financières jusqu'à 500 000 \$	<p>Une ou multiples blessures mineures nécessitant des premiers soins sur place ou un traitement hors site</p> <p>Effets considérables sur le moral d'un membre du personnel de l'Administration</p>	<p>Dommages à la propriété qui causent l'arrêt des activités pendant une période allant jusqu'à 72 heures</p> <p>ou des répercussions financières allant jusqu'à 500 000 \$</p>	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	<p>Couverture négative intermittente par les médias locaux</p> <p>Plaintes reçues de la part de l'industrie et des clients</p> <p>Certains commentaires négatifs, mais pas continus, sur les réseaux sociaux</p>

Critères de classement de la probabilité des risques

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

Clé de 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 :

		Probabilité				
		Lointaine	Improbable	Occasionnelle	Probable	Fréquente
Impact	Extrêmement grave					
	Grave					
	Moins grave					
	Modéré					
	Mineur					

Très élevée (cote de 15 à 25)	<ul style="list-style-type: none"> L'exposition à ce niveau de risque serait normalement réduite immédiatement, à moins que des impératifs stratégiques n'imposent autre chose Il faut démontrer que le contrôle des risques s'améliore et au moins un membre de la haute direction devrait gérer ce processus Le premier dirigeant doit être informé des progrès et jouer un rôle actif dans la gestion de cette exposition au risque
Élevée (cote de 10 à 14)	<ul style="list-style-type: none"> L'exposition à ce niveau de risque devrait être réduite dès que possible L'amélioration du contrôle du risque est recommandée et les gestionnaires pertinents devraient gérer ce processus La haute direction pertinente doit être informée des progrès

Moyenne (cote de 5 à 9)	<ul style="list-style-type: none"> • L'exposition superflue à ce niveau de risque devrait être réduite si possible • L'amélioration du contrôle du risque est recommandée si possible et les gestionnaires pertinents devraient gérer ce processus • Le contrôle et la responsabilité doivent être spécifiés
Faible (cote de 1 à 4)	<ul style="list-style-type: none"> • L'exposition à ce niveau de risque est acceptable sans traitements additionnels du risque et fait l'objet d'examens périodiques pour s'assurer que le risque n'augmente pas • Il n'est pas nécessaire d'améliorer le contrôle du risque • Cela peut être géré par des contrôles et des procédures de routine

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

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Impossibilité de trouver et de former assez de candidats pilotes qualifiés (cote de classement 15 – très élevé)	Fréquente	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> • Pénuries de ressources humaines dans le secteur maritime • Changements réglementaires • Attente entre l'examen et l'embauche 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilité de fournir des services de pilotage en temps opportun et efficaces • Stress et fatigue du personnel existant • Atteinte à la réputation de fournisseur de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion active du pilotage comme carrière • Participation aux changements réglementaires • Examens plus fréquents
Les navires qui se sont vu accorder par erreur des dispenses de pilotage ou qui naviguent sans dispense de pilotage valide sont impliqués dans un incident (cote de classement 15 – très élevé)	Occasionnelle	Très grave	<ul style="list-style-type: none"> • Les armateurs ayant une dispense utilisent des officiers qui ne répondent pas aux exigences en matière de temps en mer • Les navigateurs ne connaissent pas toutes les zones côtières • Examen inadéquat des demandes de dispense 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte à la réputation de l'Administration et remise en question de ses capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • Les dispenses peuvent être révoquées en cas d'infractions • Transports Canada peut imposer des amendes monétaires aux armateurs • Les armateurs sont au courant des règlements
Impossibilité de couvrir les obligations et les frais supplémentaires engagés en raison d'une baisse des volumes d'affectations (cote de classement 9 - moyen)	Occasionnelle	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> • Récession économique • Barrières commerciales entre le Canada et la Chine • Activisme politique contre le transport maritime ou les combustibles fossiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de revenus • Incapacité à être financièrement autonome 	<ul style="list-style-type: none"> • Éventail diversifié de produits • Structure de coûts variable existante • Maintien des réserves de liquidités

Risque	Probabilité	Impact	Causes	Conséquences	Mesures d'atténuation
Confidentialité, intégrité ou disponibilité de l'information compromise (cote de classement 9 - moyen)	Occasionnelle	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> • Attaque visant la cybersécurité • Vieillesse des infrastructures technologiques • Failles des systèmes de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts accrus • Torts à la réputation • Retard des opérations, y compris l'affectation des pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocoles de sécurité accrus • Plan d'intervention en cas d'incident • Systèmes de rechange • Exercices sur table / de simulation
Le programme d'hélicoptère dans le Sud causera des difficultés financières à l'Administration (cote de classement 9 - moyen)	Occasionnelle	Moins grave	<ul style="list-style-type: none"> • Affectations en hélicoptère ne répondant pas aux attentes • Résiliation anticipée du contrat • Objection aux droits de service 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à recouvrir les coûts mensuels ou de mise en train • Frais de résiliation anticipée à payer 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévisions concernant les navires fournies par l'exploitant du terminal • Établissement d'une réserve pour financer la pénalité pour résiliation anticipée • Examen semi-annuel des droits de service
Réponse inadéquate à une catastrophe ou une urgence (cote de classement 9 - moyen)	Improbable	Grave	<ul style="list-style-type: none"> • Les catastrophes naturelles sont imprévisibles • Mauvaises communications • Pannes d'équipement 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards de navires • Répercussions d'une urgence pouvant être exacerbées 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans d'intervention en cas d'urgence en place • Les opérations peuvent être administrées virtuellement

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 2024, l'Administration a traité deux demandes officielles.

Loi canadienne sur l'accessibilité

En 2023, l'Administration a publié un plan d'accessibilité pluriannuel pour repérer, éliminer et prévenir d'une manière proactive les obstacles dans les secteurs prioritaires suivants : emploi, environnement bâti, technologies de l'information et des communications, communications, approvisionnement, et conception et prestation de programmes et services. Le plan a été élaboré par un groupe de travail formé d'employés qui se sont auto-identifiés comme étant des personnes en situation de handicap, et il reflète directement les commentaires, les points de vue et les suggestions fournis à l'échelle de l'organisation. L'Administration mettra en œuvre le plan entre 2023-2026 et un rapport d'étape sera publié le 31 décembre 2024.

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 pour les transactions qui lui sont signalées. 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.

Loi sur l'équité salariale

En 2024, l'Administration a suivi le processus exigé en vertu de la Loi afin de recenser et de corriger toute discrimination systémique basée sur le sexe dans les pratiques de rémunération visant des employés qui occupent des catégories d'emplois majoritairement féminines. Un Comité d'équité salariale composé d'employés a été mis sur pied et a examiné les catégories d'emploi et la rémunération. Le Comité a relevé cinq catégories d'emplois féminins qui nécessitaient des ajustements au titre de l'équité salariale. Ces ajustements entrent en vigueur en septembre 2024. Ce processus sera accompli tous les cinq ans.

Accords commerciaux et approvisionnement

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 s'engage à acquérir des biens et des services sur la base de la meilleure valeur globale. Les achats sont effectués en tenant compte de l'égalité des chances, des accords commerciaux, des considérations sociales et environnementales, des politiques internes et de la législation pertinente, y compris la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* et la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. Les achats doivent appuyer le mandat de l'Administration tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur le pilotage*.

Les achats de biens et de services d'une valeur supérieure à 500 000 \$ sont publiés sur le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG), à l'adresse [Achatscanada.canada.ca](https://achatscanada.canada.ca). Les achats inférieurs à 500 000 \$ font l'objet d'une évaluation de la meilleure valeur. Le meilleur rapport qualité-prix comprend, sans s'y limiter, le prix, l'adéquation à l'usage, la durée de vie, la maintenance et l'élimination. La politique de l'Administration est de solliciter des offres pour les contrats d'une valeur supérieure à 30 000 \$, à l'exception des achats non concurrentiels autorisés.

L'Administration a également examiné le récent rapport du Bureau du vérificateur général sur les contrats de services professionnels et la recommandation d'identifier les conflits d'intérêts dans le cadre du processus d'approvisionnement. Respectueuse de son engagement en matière de transparence, l'Administration a mis en place un processus de déclaration des conflits d'intérêts pour les employés, qui s'étendrait aux activités d'approvisionnement.

Autres

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

- *Loi sur le vérificateur général*, L.R.C. (1985), ch. A-17
- *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. (1985), ch. C-44
- *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*
- *Loi sur les transports au Canada*, L.C. (1996), ch. 10
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (2012), L.C. 2012, ch. 19, art. 52
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999), L.C. 1999, ch. 33
- *Loi canadienne sur les droits de la personne* (1985)
- *Loi sur l'arbitrage commercial*, L.R.C. (1985), ch. 17 (2^e suppl.)
- *Loi sur les conflits d'intérêts* (2006)
- *Loi sur les douanes*, L.R.C. (1985), ch. 1 (2^e suppl.)
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995)
- *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* (L.C. 2023, ch. 9)
- *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. (1985), ch. F-11
- *Loi sur la santé des animaux*, L.C. (1990), ch. 31
- *Loi sur le lobbying*, L.R. (1985), ch. 44 (4^e suppl.)
- *Loi sur l'équité salariale* (2018)
- *Loi sur le pilotage*, L.R.C. (1985), ch. P-14
- *Loi sur la protection des renseignements personnels* (1985)
- *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, L.C. (2000), ch. 1
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, L.C. (2005), ch. 46

Annexe 9 - Priorités et orientation du gouvernement

Résultats liés aux priorités du gouvernement

Les priorités du gouvernement du Canada consistent notamment 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 sur son site Web comme les rapports annuels et trimestriels, les sommaires des plans d'entreprise, les divulgations proactives et les demandes concernant la *Loi sur l'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.

L'Administration prend acte de la *Directive sur la publication proactive en vertu de la Loi sur l'accès à l'information*, qui prévoit que toutes les publications proactives, y compris les plans d'entreprise, doivent être téléchargées sur le portail Gouvernement ouvert. L'Administration s'engage à remplir ses obligations en vertu de cette directive en affichant ses publications sur le portail Gouvernement ouvert.

Chaîne d'approvisionnement

Nous sommes particulièrement conscients du rôle que l'Administration joue dans la chaîne d'approvisionnement du Canada et faisons 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.

Cybersécurité

L'Administration utilise « Mon Cyberportail » du Centre canadien pour la cybersécurité via une connexion sécurisée. Ce portail permet de signaler directement un incident cybernétique, de soumettre anonymement des échantillons de logiciels malveillants et d'accéder à une plateforme de partage de renseignements sur les cybermenaces, Aventail, qui fournit des indicateurs de compromission très fiables. Nous recevons également des informations régulières sur les menaces et un rapport technique hebdomadaire détaillant les incidents rencontrés au sein des différentes entités gouvernementales et des rapports provenant du monde entier.

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 surtout de femmes (86 %) et celles-ci comptent pour 55 % des gestionnaires. L'objectif continu de l'Administration est d'attirer 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.

Réconciliation avec les Autochtones

L'Administration reconnaît l'importance d'établir et de maintenir des relations avec les Premières Nations de la côte de la Colombie-Britannique dont les terres et les eaux traditionnelles sont le site de nos opérations. En 2023, deux membres autochtones ont été nommés au Conseil d'administration pour mieux incorporer les perspectives autochtones dans les processus de gouvernance et de planification stratégique organisationnels. Nous sollicitons des occasions de recruter et de retenir des employés autochtones, et d'entretenir un dialogue avec les Premières Nations sur les intérêts que nous avons en commun dans la sécurité et le milieu maritimes. Pour ce faire, nous continuons de participer aux initiatives du Plan de protection des océans du gouvernement du Canada qui encouragent le dialogue et la collaboration avec les Nations autochtones.

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

L'Administration encourage les pratiques environnementales durables dans ses opérations grâce à un éventail d'initiatives qui sont mises en œuvre ou envisagées, notamment :

1. Exigence afin que tous les bateaux-pilotes respectent à l'avenir les pratiques exemplaires en ce qui concerne les cibles d'émissions;
2. Options permettant aux employés de travailler de la maison pendant une partie de leurs heures régulières, ce qui permet de réduire les émissions associées aux déplacements pour se rendre au bureau;
3. Tenue de réunions virtuelles pour les employés et le Conseil aussi souvent que possible, ce qui a réduit les voyages;
4. Adhésion comme membre associé de l'organisation Alliance verte;
5. Maintien de la conformité aux certifications ISO et ISM;
6. Mise en place d'une politique de durabilité;
7. Location de bureaux à Vancouver 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. En 2023, nous avons mesuré notre empreinte carbone existante pour définir les étapes à suivre pour fixer des cibles de réduction et les échéances correspondantes, et d'œuvrer à l'harmonisation avec la Stratégie pour un gouvernement vert, qui vise la résilience climatique, une exploitation plus verte et l'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050. En 2023, nous avons aussi reçu la certification Climate Smart dans le cadre du programme BMO Radicle. Nous prévoyons d'inclure des détails sur les risques financiers de l'Administration liés au climat dans notre rapport annuel de 2024 en suivant les recommandations de la « Task Force on Climate-related Financial Disclosures ».

Espaces de travail sécuritaires et respectueux

L'Administration travaille avec diligence pour s'assurer que ses espaces de travail soient civilisés, respectueux et sans harcèlement. Des politiques et des procédures sont à présent en place pour soutenir cela, notamment une « politique de dénonciation ». L'Administration encourage une politique de la porte ouverte parmi ses gestionnaires, tient régulièrement des réunions avec le personnel et mène des sondages anonymes pour obtenir de la rétroaction sur le bien-être au travail. De plus, nous avons collaboré avec des consultants pour régler des problèmes réels ou perçus qui peuvent avoir une incidence négative sur la cohésion de l'équipe.

Accessibilité

L'Administration est déterminée à bâtir une main-d'œuvre diversifiée et un milieu de travail inclusif et équitable. Conformément à cet engagement, nous encourageons les candidatures de personnes en situation de handicap, de femmes, d'Autochtones et de membres de minorités visibles. Des toilettes accessibles ont été ajoutées dans le cadre de récentes rénovations des bureaux.

Mesures d'austérité gouvernementales

Dans le Budget de 2023, le gouvernement a annoncé des réductions des dépenses à l'échelle du gouvernement, y compris celles de certaines sociétés d'État. Le gouvernement s'est engagé à :

- réduire les dépenses en matière de services-conseils, d'autres services professionnels et de voyages d'environ 15 pour cent des dépenses discrétionnaires prévues pour 2023-2024 dans ces domaines ;
- introduire progressivement une réduction d'environ 3 % des dépenses admissibles d'ici 2026-2027.

Bien que l'Administration ne soit pas directement concernée par ces réductions de dépenses, elle s'aligne sur l'esprit de ces réductions, qui consiste à ramener le rythme et l'ampleur de la croissance des dépenses gouvernementales au niveau d'avant la pandémie, afin de veiller à ce que l'argent des contribuables canadiens soit utilisé efficacement et investi dans les priorités qui comptent le plus pour eux.

Dans le cas des frais de déplacement, le budget de l'Administration pour 2024 est de 212 000 \$ et les dépenses de déplacement depuis le début de l'année correspondent à ce budget. Cela se compare aux frais de déplacement réels en 2019 (avant la pandémie) de 203 000 \$. Cela représente une augmentation annualisée sur la période de cinq ans de seulement 0,9 %, soit un taux bien inférieur à l'inflation pour la même période de cinq ans. Si nos frais de déplacement avaient augmenté au rythme de l'inflation sur une période de cinq ans, nos frais de déplacement projetés pour 2024

auraient été de 242 000 \$, soit 30 000 \$ de plus que ce que nous avons prévu. La modeste augmentation prévue des frais de déplacement est obtenue grâce à un recours accru aux réunions virtuelles pour la gouvernance, les opérations et l'engagement des parties prenantes. Par exemple, les trois quarts des réunions de notre Conseil d'administration se déroulent désormais en ligne et toutes nos réunions mensuelles et trimestrielles avec les représentants de l'industrie sont passées en mode virtuel.