

# Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada au conseil  
d'administration de l'Administration de pilotage du Pacifique



**Rapport de l'auditeur  
indépendant | 2024**



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

*This publication is also available in English.*

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2024

N° de catalogue FA3-192/2024F-PDF

ISBN 978-0-660-71739-5

Photo de la page couverture : solarseven/Shutterstock.com.

# Table des matières

<b>Sommaire de l'audit</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>Objet de l'audit</b> .....	<b>4</b>
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>5</b>
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b> .....	<b>5</b>
La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais elle devait s'améliorer en ce qui concerne l'indépendance du conseil d'administration, la surveillance exercée par celui-ci et l'atténuation des risques.....	5
<b>Gestion des services de pilotage</b> .....	<b>13</b>
Il y avait un défaut grave dans le processus lié aux dispenses de pilotage, et des améliorations s'imposaient dans certains autres secteurs .....	13
<b>Conclusion</b>	<b>24</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>25</b>
<b>Recommandations et réponses de la Société</b>	<b>30</b>

# Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont l'Administration de pilotage du Pacifique (la Société) avait mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses services de pilotage pendant la période visée par l'audit. Lors de l'examen de la gestion des services de pilotage, nous avons constaté un défaut grave dans le processus lié aux dispenses de pilotage. Nous avons aussi constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'évaluation du rendement des membres d'équipage de bateaux-pilotes, le suivi de la formation des pilotes et les mesures à suivre dans le cadre des inspections et de l'exercice de récupération annuel. Lors de l'examen des méthodes de gestion organisationnelle, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne les moyens et les méthodes en lien avec l'indépendance du conseil d'administration, la surveillance exercée par celui-ci et l'atténuation des risques.

À l'exception du défaut grave et malgré les faiblesses notées, la Société a mis en œuvre ses moyens et méthodes de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité.

## Introduction

### Contexte

---

#### Rôle et mandat

1. L'Administration de pilotage du Pacifique est une société d'État fédérale fondée en 1972. Elle rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports et est l'une des quatre administrations de pilotage créées aux termes de la *Loi sur le pilotage*. Cette *Loi* énonce le mandat de la Société, qui consiste à mettre sur pied, à faire fonctionner, à entretenir et à gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux côtières canadiennes de la Colombie-Britannique, y compris sur le fleuve Fraser.

2. Suivant les changements apportés à la *Loi sur le pilotage* entrés en vigueur en 2021, la Société n'a plus le pouvoir d'élaborer des règlements visant la prestation de services de pilotage. Cette responsabilité relève maintenant de la **gouverneure ou du gouverneur en conseil**. Plus particulièrement, la gouverneure ou le gouverneur peut élaborer des règlements portant sur :

- les zones de pilotage obligatoire;
- les navires ou les catégories de navires qui sont assujettis au pilotage obligatoire;
- les conditions (notamment les aptitudes physiques et mentales, les connaissances générales et locales, la compétence, la formation et l'expérience) requises pour obtenir un brevet pour une zone de pilotage obligatoire;
- les examens requis pour déterminer si les conditions relatives au brevet ont été satisfaites;
- les circonstances et conditions selon lesquelles un navire peut être dispensé du pilotage obligatoire.

3. Dans le cadre de la *Loi sur le pilotage*, la Société est tenue de fixer des redevances de pilotage équitables et raisonnables qui doivent lui permettre le financement autonome de ses opérations.

---

Environnement  
commercial et  
opérationnel de  
la Société

4. Le *Règlement général sur le pilotage* établit les zones de pilotage obligatoire dans la région de la Société (voir la pièce 1).

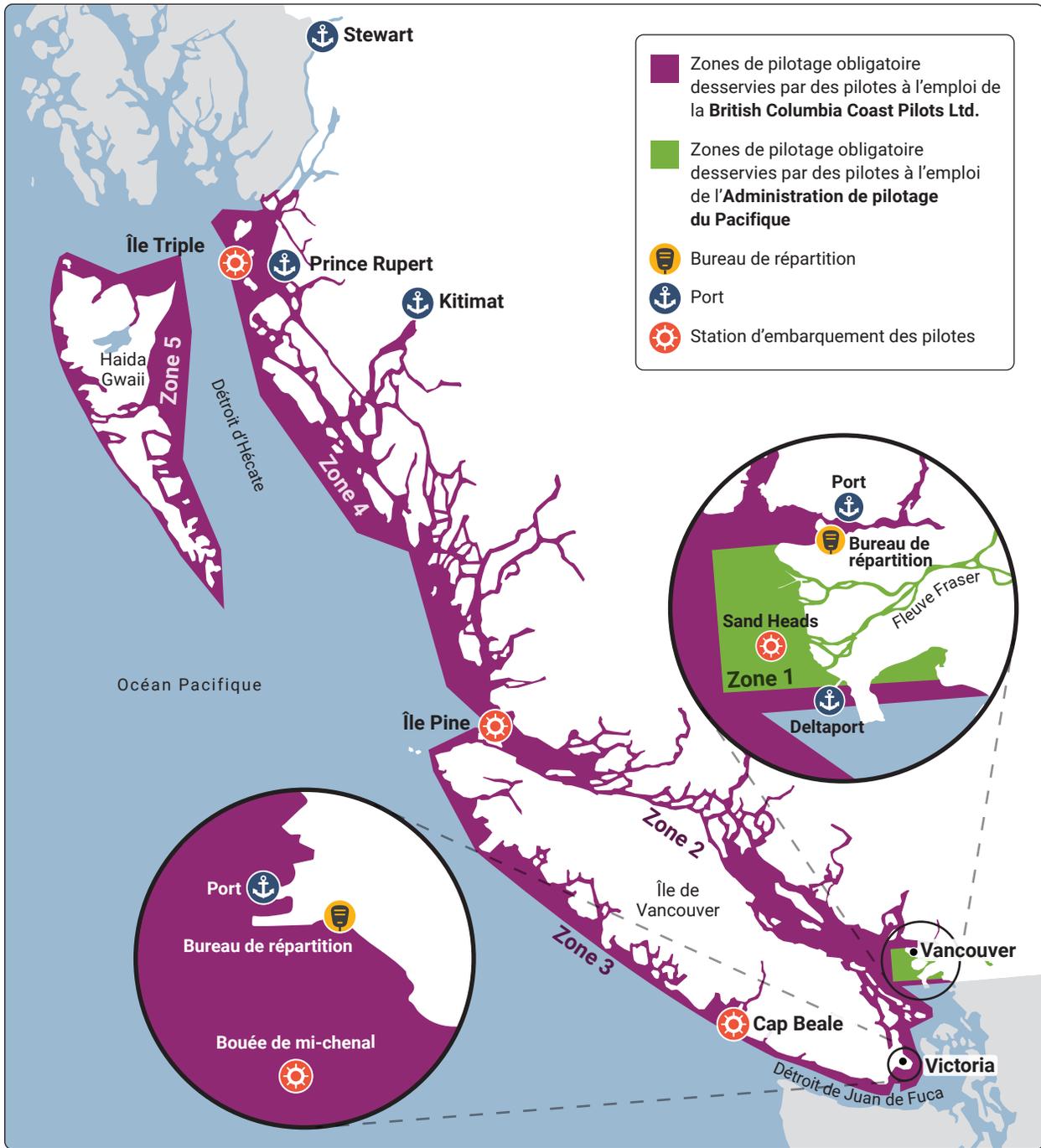
5. La Société a la responsabilité de fournir des services de pilotage maritime. Selon le *Règlement général sur le pilotage*, tout navire d'une jauge brute de plus de 350 qui n'est pas une embarcation de plaisance et toute embarcation de plaisance d'une jauge brute de plus de 500 sont assujettis au pilotage obligatoire. Les navires qui naviguent dans les eaux côtières de la Colombie-Britannique, y compris sur le fleuve Fraser, doivent utiliser les services d'une pilote maritime canadienne ou d'un pilote maritime canadien (c'est-à-dire d'une personne qui ne fait pas partie de l'équipage du navire, mais qui en assure la conduite).

6. Le *Règlement général sur le pilotage* établit les catégories de brevets qui peuvent être accordés ainsi que les qualifications que doivent posséder les demandeurs et les titulaires de brevets dans la région du Pacifique.

---

1 **Gouverneure ou gouverneur en conseil** – La gouverneure générale ou le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

## Pièce 1 – Zones de pilotage obligatoire dans la région de l'Administration de pilotage du Pacifique



Source : Adapté d'une carte de l'Administration de pilotage du Pacifique

7. La Société compte un effectif d'environ 80 personnes, ce qui comprend 39 membres d'équipage de bateaux-pilotes qui assurent la conduite des **bateaux-pilotes** et 8 pilotes sur le fleuve Fraser.

2 **Bateaux-pilotes** – Bateaux utilisés pour le transport des pilotes à destination et en provenance des navires auxquels ils ont été affectés.

8. Les charges de la Société sont financées par les produits de pilotage, lesquels proviennent principalement de ce que la Société facture à sa clientèle pour les services de pilotage (voir la pièce 2). La plupart des charges de la Société sont liées aux honoraires de pilotage et aux déplacements des pilotes.

## Pièce 2 – Les résultats financiers de l'Administration de pilotage du Pacifique (en milliers de dollars)

Exercice financier (clos le 31 décembre)	Produits	Charges	Profit (perte)	Excédent accumulé à la fin de l'exercice
2023	123 342	117 587	5 755	18 754
2022	105 632	104 702	930	13 011
2021	84 561	86 499	(1 938)	11 981

Source : Rapports annuels de l'Administration de pilotage du Pacifique de 2021 à 2023

## Objet de l'audit

9. Notre audit visait à déterminer si les moyens et méthodes de l'Administration de pilotage du Pacifique que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

10. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

11. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des services de pilotage.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

12. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations, recommandations et réponses

### Méthodes de gestion organisationnelle

**La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais elle devait s'améliorer en ce qui concerne l'indépendance du conseil d'administration, la surveillance exercée par celui-ci et l'atténuation des risques**

---

#### Contexte

13. Le conseil d'administration de la Société est composé d'une présidente ou d'un président et d'au plus six autres membres. Toutes les personnes membres proviennent de l'extérieur de la Société. La *Loi sur le pilotage* interdit la nomination au conseil d'administration de toute personne qui offre des services de pilotage ou qui est employée par une personne qui offre ou utilise de tels services. Les membres du conseil, à l'exception de la présidente ou du président, sont nommés pour un mandat renouvelable d'une durée maximale de quatre ans et peuvent continuer de siéger au conseil jusqu'à leur remplacement ou jusqu'au renouvellement de leur mandat. Il incombe à la ministre ou au ministre des Transports, avec l'approbation de la gouverneure ou du gouverneur en conseil, de nommer les membres du conseil d'administration, à l'exception de la personne à la présidence du conseil, qui est nommée par la gouverneure ou le gouverneur en conseil.

14. Au cours de la période visée par l'audit, le mandat de six membres du conseil d'administration avait pris fin. Dans cinq cas, le mandat était expiré depuis plus d'un an. Comme les membres concernés siégeaient encore, le quorum n'était pas compromis. Cette situation a été réglée en avril et en juin 2023, avec la nomination de trois nouvelles personnes membres et le renouvellement du mandat des trois autres.

15. Le conseil d'administration de la Société est appuyé par trois principaux comités : le Comité des finances et d'audit, le Comité de la gouvernance et des nominations et le Comité des ressources humaines.

16. La Société est assujettie à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exige la préparation d'un plan d'entreprise annuel. Le plan d'entreprise présente les objectifs stratégiques de la Société, ses activités ainsi que des indicateurs et des cibles de

rendement opérationnel et financier. Il présente aussi les budgets de fonctionnement et d'immobilisations. Le plan est soumis à la ministre ou au ministre responsable pour approbation par le gouvernement du Canada.

17. Le Sommaire du plan d'entreprise (2023-2027) de la Société énonce les objectifs stratégiques suivants :

- fournir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces;
- être financièrement autonome;
- promouvoir la viabilité organisationnelle et environnementale;
- faire preuve de leadership;
- gérer les risques;
- mettre l'accent sur l'avenir.

18. Conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice financier, la Société doit présenter un rapport sur ses activités, notamment sur l'atteinte de ses objectifs au cours de l'exercice.

---

#### Gouvernance de la Société

19. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle en ce qui concerne la nomination et les compétences des membres du conseil d'administration et l'établissement d'une orientation stratégique. Toutefois, certains aspects liés à l'indépendance du conseil et à la surveillance exercée par celui-ci devaient être améliorés (voir la pièce 3).

### Pièce 3 – Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Nomination et compétences des membres du conseil d'administration</p>	<p>Les membres du conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Le conseil d'administration avait défini les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace et s'acquitter de ses responsabilités.</p> <p>La Société avait fourni au ministère responsable la grille des compétences du conseil d'administration, laquelle comportait des considérations liées aux relations avec les Autochtones et à la diversité.</p> <p>La Société avait communiqué régulièrement avec le ministère responsable concernant les renouvellements de mandats et les nominations de membres du conseil d'administration.</p> <p>Le conseil d'administration avait un effectif complet, et la durée des mandats des membres était étalée dans le temps pour favoriser la continuité.</p> <p>Les membres du conseil d'administration avaient eu l'occasion de suivre des séances d'orientation et de la formation continue.</p>	
<p>Indépendance du conseil d'administration</p>	<p>Le conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.</p>	<p>Le conseil d'administration avait pris des décisions de manière indépendante de la direction et avait tenu régulièrement des réunions privées sans la présence de la direction.</p> <p>La Société disposait d'un code de conduite pour les membres du conseil d'administration, lequel était appuyé par un processus annuel au cours duquel les membres déclaraient leur adhésion au code.</p> <p>La Société avait un processus systématique en place pour permettre aux membres du conseil d'administration de déclarer régulièrement les conflits d'intérêts.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas documenté les mesures à prendre dans le cas où des membres du conseil d'administration déclaraient des conflits d'intérêts.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le conseil d'administration avait participé à l'établissement de l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le conseil d'administration avait participé à l'établissement des objectifs de rendement annuels de la première dirigeante ou du premier dirigeant, selon le cas, qui cadraient avec les objectifs stratégiques de la Société.</p> <p>Le conseil d'administration avait évalué le rendement de la première dirigeante ou du premier dirigeant, selon le cas, par rapport aux objectifs établis.</p>	
Surveillance par le conseil d'administration	Le conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités avaient été clairement définis et constituaient le fondement pour la préparation de plans de travail. Le conseil d'administration avait examiné les sujets établis dans ses plans de travail.</p> <p>Le conseil d'administration et ses comités avaient reçu de l'information sur le rendement financier, les redevances de pilotage, les risques, les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques, la conformité de la Société aux lois et aux règlements applicables, les activités opérationnelles et la planification de la relève.</p> <p>Des audits internes étaient effectués régulièrement, et les résultats étaient communiqués au Comité des finances et d'audit du conseil d'administration.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Le conseil d'administration n'avait pas reçu d'information en ce qui concerne le rendement éthique de la Société.</p>	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

20. **Faiblesse – Indépendance du conseil d'administration** – Les membres du conseil d'administration devaient déclarer chaque année tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, réel ou perçu. Nous avons

constaté que certains membres du conseil d'administration avaient déclaré des conflits d'intérêts et que des mesures avaient été prises dans certains cas, notamment la récusation de ces membres lors des discussions. Toutefois, pour les autres conflits d'intérêts déclarés, nous avons constaté qu'aucune mesure n'avait été prise et que les raisons justifiant l'absence de mesures n'avaient pas été documentées. Cette faiblesse est importante parce que donner suite aux conflits d'intérêts déclarés est important pour assurer la crédibilité de la Société et favoriser une saine gouvernance et la reddition de comptes.

21. **Recommandation** – La Société devrait documenter les mesures à prendre ou les raisons justifiant l'absence de mesures dans les cas où des membres du conseil d'administration déclarent des conflits d'intérêts.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. À compter de mai 2024, la Société documentera les mesures à prendre ou les raisons justifiant l'absence de mesures dans les cas où des membres du conseil déclarent des conflits d'intérêts.*

22. **Faiblesse – Surveillance par le conseil d'administration** – Nous avons constaté que la direction n'avait pas fourni au conseil d'administration d'information sur le rendement éthique de la Société en ce qui concerne la conformité du personnel au code de conduite et à toute question liée aux conflits d'intérêts. La Société avait un code de conduite précisant les comportements attendus de l'ensemble du personnel. Or nous avons constaté que les membres du personnel n'avaient pas toutes et tous signé une déclaration d'engagement à adhérer au code de conduite au moment de l'embauche et que l'exigence de la Société selon laquelle le personnel devait confirmer par signature le renouvellement de cet engagement au moins une fois tous les trois ans par la suite n'avait pas été respectée. Nous avons aussi constaté l'absence d'un processus de divulgation et de signalement de conflits d'intérêts pour le personnel de la Société. Cette faiblesse est importante, car en l'absence de mesures d'éthique exhaustives et de renseignements complets sur le rendement éthique, le conseil d'administration n'était pas en mesure d'exercer pleinement son rôle de surveillance.

23. **Recommandation** – La Société devrait mettre en place un processus de divulgation de conflits d'intérêts visant l'ensemble du personnel, y compris une déclaration de conformité au code de conduite, et devrait communiquer au conseil d'administration les résultats à cet égard.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. La Société mettra en place un processus de divulgation de conflits d'intérêts visant l'ensemble du personnel, y compris une déclaration de conformité au code de conduite, d'ici l'automne 2024. La Société communiquera ensuite au conseil d'administration les résultats à cet égard.*

## Planification stratégique

24. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes en matière de planification stratégique (voir la pièce 4).

### Pièce 4 – Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société avait un processus de planification stratégique qui comprenait des consultations ainsi qu'une analyse de son environnement interne et externe, de ses forces et de ses faiblesses, des possibilités ainsi que des menaces.</p> <p>La Société avait établi un plan stratégique, lequel présentait des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat. Des initiatives et des mesures connexes avaient été établies, et chacune avait été assignée à une cadre supérieure ou un cadre supérieur responsable.</p> <p>Le plan stratégique comprenait des initiatives relatives à l'environnement, aux technologies de l'information et aux ressources humaines, y compris en ce qui a trait à l'équité, à la diversité et à l'inclusion.</p>	
Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a fait le suivi des progrès réalisés et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société avait établi des indicateurs de rendement et des cibles connexes pour évaluer les progrès continus en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques.</p> <p>La Société avait surveillé les progrès réalisés par rapport aux indicateurs et aux cibles de rendement.</p> <p>La Société avait communiqué trimestriellement les progrès accomplis au conseil d'administration.</p>	

#### Légende – Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

## Gestion des risques organisationnels

25. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes pour recenser et évaluer les risques, faire le suivi des risques et communiquer de l'information à cet égard. Toutefois, des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'atténuation des risques (voir la pièce 5).

### Pièce 5 – Gestion des risques organisationnels : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société avait un processus de gestion des risques appuyé par une politique et une directive, qui, collectivement, définissaient les rôles et responsabilités ainsi que les activités de gestion des risques.</p> <p>La Société avait recensé ses risques organisationnels et opérationnels et les avait évalués selon leur probabilité de réalisation et les répercussions possibles.</p>	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Société avait établi son appétit pour le risque et, pour chaque risque recensé, elle avait désigné des personnes responsables, défini des mesures d'atténuation des risques et établi des seuils de tolérance.</p> <p>La Société disposait de certaines mesures pour atténuer les risques en matière de cybersécurité, notamment des tests d'hameçonnage et un plan d'intervention en cas d'incident de cybersécurité.</p> <p>La Société avait un plan et des procédures en cas d'urgence pour assurer la continuité des activités et la reprise après sinistre.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>La Société n'avait pas comparé ses risques résiduels avec ses seuils de tolérance.</p> <p>Certaines mesures d'atténuation des risques n'avaient pas été pleinement mises en place.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Suivi des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	La Société avait fait le suivi concernant les risques émergents et mis à jour son registre des risques.  La Société avait fourni des rapports détaillés au conseil d'administration concernant ses activités de gestion des risques. Ceux-ci présentaient notamment de l'information sur l'état des principaux risques et des risques émergents ainsi que sur les mesures d'atténuation.	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

26. **Faiblesse – Atténuation des risques** – La Société disposait d'un registre dans lequel elle documentait les risques organisationnels et opérationnels ainsi que son évaluation du risque résiduel et du seuil de tolérance pour chaque risque. De plus, la Société avait défini des mesures d'atténuation pour chaque risque. Nous avons constaté que la Société n'avait pas comparé ses risques résiduels avec les seuils de tolérance établis pour déterminer si d'autres mesures d'atténuation devaient être mises en place.

27. Nous avons aussi constaté que certaines mesures d'atténuation n'avaient pas été pleinement mises en place pour les risques concernant la formation des pilotes, le transbordement des pilotes et les dispenses de pilotage (voir les faiblesses aux paragraphes 44 et 47 et le défaut grave aux paragraphes 49 et 50). De plus, pour atténuer les principaux risques liés aux interventions en cas de sinistre et d'urgence ainsi qu'à la continuité des activités, la Société avait établi un plan d'urgence et des procédures connexes. Toutefois, elle ne les avait pas mis à jour pour le nouveau système d'affectation des pilotes. En outre, elle n'avait pas testé le plan depuis 2020, malgré l'exigence de la Société selon laquelle des tests devaient être réalisés tous les deux ans.

28. **Recommandation** – La Société devrait comparer ses risques résiduels avec ses seuils de tolérance pour déterminer si d'autres mesures d'atténuation devraient être mises en place.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. La Société évaluera les risques résiduels par rapport aux seuils de tolérance dans le cadre du processus annuel d'examen des risques pour déterminer si d'autres mesures d'atténuation sont requises, et elle communiquera au conseil d'administration de l'information sur les résultats liés aux principaux risques. Cela sera achevé d'ici la fin de 2024.*

29. **Recommandation** — La Société devrait mettre à jour son plan en cas d'urgence et ses procédures connexes pour tenir compte du nouveau système d'affectation des pilotes, et elle devrait tester ce plan.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La Société mettra à jour son plan en cas d'urgence et les procédures connexes d'ici la fin de 2024 pour le nouveau système d'affectation des pilotes. Puis, la Société effectuera un exercice dans un délai de six mois pour évaluer son état de préparation aux situations d'urgence.*

30. **Recommandation** — La Société devrait s'assurer que les mesures d'atténuation des risques sont mises en œuvre comme prévu, prendre des dispositions au besoin si ces mesures ne sont pas en place et communiquer les progrès réalisés au conseil d'administration.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société ajoutera une cote d'efficacité du contrôle à son registre des risques. L'efficacité des mesures d'atténuation des risques sera évaluée lors du processus permanent d'examen des risques de la Société. L'efficacité des mesures d'atténuation des principaux risques sera communiquée au conseil d'administration.*

## Gestion des services de pilotage

### Il y avait un défaut grave dans le processus lié aux dispenses de pilotage, et des améliorations s'imposaient dans certains autres secteurs

---

#### Contexte

31. D'après un rapport d'étude d'impact économique publié en 2021 sur les terminaux maritimes en Colombie-Britannique (disponible en anglais seulement sur le site Web de la BC Marine Terminal Operators Association), les ports de la côte ouest du Canada permettent le transport de marchandises d'une valeur de plus de 290 milliards de dollars par an.

32. La Société a une entente de service avec la British Columbia Coast Pilots Ltd. dans le cadre de laquelle environ 120 pilotes assurent les services de pilotage dans les eaux côtières du Pacifique. Cette entente ne vise pas le fleuve Fraser, sur lequel 8 pilotes à l'emploi de la Société assurent les services de pilotage.

33. La Société procède à l'affectation des pilotes à des navires à partir de bureaux de répartition centralisés à Vancouver et à Victoria. En 2023, la Société a indiqué qu'il y avait eu 13 424 affectations (92 % dans les eaux côtières et 8 % sur le fleuve Fraser). Les principales

catégories de navires nécessitant des services de pilotage étaient des porte-conteneurs, des céréaliers, des navires de croisière et des charbonniers.

34. La Société assure le transport par voie d'eau des pilotes à destination et en provenance des navires auxquels elles et ils sont affectés (voir la pièce 6). À cette fin, la Société exploite 6 bateaux-pilotes dont les stations d'embarquement se trouvent à Victoria, à Prince Rupert et à Steveston. Au total, un équipage de 39 personnes exploite ces bateaux-pilotes. La Société confie aussi l'exploitation de bateaux-pilotes à des tiers à deux postes plus petits où il y a moins d'activités : l'île Pine (sur la pointe nord de l'île de Vancouver) et l'île Snake (dans la région de Nanaimo).

35. Le *Règlement général sur le pilotage* décrit les exigences auxquelles il faut satisfaire pour obtenir un brevet de pilotage. Pour renforcer ces exigences, la Société a établi des programmes d'assurance de la qualité dans le cadre desquels des pilotes brevetés sont affectés à des catégories de navires (définis selon la longueur et le type) en fonction de leur expérience. Les pilotes côtiers doivent compter au moins six ans d'expérience, et les pilotes du fleuve Fraser quatre ans avant de pouvoir être affectés à n'importe quelle catégorie de navire.

#### Pièce 6 – Opération de transbordement au moyen d'un bateau-pilote



Photo : Dave Roels

36. En partenariat avec la British Columbia Coast Pilots Ltd., la Société a investi dans un simulateur pour offrir aux pilotes et apprentis pilotes de la formation sur la manœuvre des navires.

37. Conformément au *Règlement général sur le pilotage*, la Société peut accorder une dispense de pilotage obligatoire dans une zone particulière pour les navires d'une jauge brute inférieure à 10 000 si chaque **personne responsable du quart à la passerelle** remplit certaines conditions. Ces conditions comprennent notamment l'expérience cumulative de navigation dans la région côtière du Pacifique et les zones de pilotage précises pour lesquelles la dispense est demandée. Pour obtenir une dispense, il faut soumettre à la Société une demande accompagnée de la documentation nécessaire.

38. La Société nous a indiqué qu'en 2023 elle avait accordé 82 dispenses à des entreprises et que ces dispenses avaient visé 926 navires et 1 208 personnes (y compris 120 nouvelles personnes).

39. La Société a signalé un incident à bord d'un navire sous la conduite d'un pilote en 2023, mais elle ne l'a pas qualifié d'incident majeur. Elle n'a signalé aucun incident impliquant des bateaux-pilotes.

---

**Planification des  
services de pilotage et  
gestion des relations**

40. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour planifier ses services de pilotage et gérer ses relations avec l'industrie, le ministère responsable et d'autres parties prenantes (voir la pièce 7).

---

<sup>3</sup> **Personne responsable du quart à la passerelle** — Toute personne, sauf une ou un pilote, directement responsable de la navigation, de la manœuvre, du fonctionnement ou de la sécurité d'un navire.

Source : *Règlement général sur le pilotage*

**Pièce 7 – Planification des services de pilotage et gestion des relations : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification des services de pilotage	La planification des services de pilotage cadrerait avec les objectifs stratégiques.	<p>La Société avait établi un plan dans lequel elle avait associé ses objectifs stratégiques à des mesures détaillées en précisant les ressources requises, les coûts estimatifs, les échéanciers et les gestionnaires responsables.</p> <p>La Société avait surveillé régulièrement les progrès par rapport à ce plan et avait communiqué les progrès à cet égard au conseil d'administration.</p> <p>La planification des services de pilotage de la Société comprenait l'établissement de budgets qui tenaient compte du nombre prévu d'affectations.</p> <p>La Société avait établi des indicateurs de rendement assortis de cibles connexes pour ses services de pilotage et avait fait le suivi des progrès et les avait communiqués régulièrement.</p>	
Relations avec l'industrie, le ministère responsable et d'autres parties prenantes	La Société assure une communication, une consultation et un échange d'information efficaces avec l'industrie, le ministère et d'autres parties prenantes.	<p>La Société avait communiqué régulièrement et avait échangé de l'information, notamment sur des questions de sécurité, avec la British Columbia Coast Pilots Ltd.</p> <p>La Société avait communiqué régulièrement et avait échangé de l'information sur des questions financières et opérationnelles ainsi que sur des questions de sécurité avec l'industrie et d'autres parties prenantes.</p> <p>La Société avait transmis de l'information au ministère responsable, notamment sur les brevets de pilotage et sur divers projets opérationnels.</p> <p>La Société avait participé à des comités pour discuter de divers sujets liés aux services de pilotage et à la sécurité de la navigation.</p> <p>La Société avait donné suite aux plaintes et avait documenté les mesures prises.</p>	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

**Recrutement, formation et perfectionnement**

41. **Constatations** – Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour le recrutement et la formation des apprenties et apprentis pilotes. Toutefois, des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'évaluation du rendement des membres d'équipage de bateaux-pilotes et le suivi de la formation des pilotes (voir la pièce 8).

**Pièce 8 – Recrutement, formation et perfectionnement : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recrutement et formation des apprenties et apprentis pilotes	La Société a recruté des candidates et des candidats qualifiés et a veillé à ce que ces personnes acquièrent les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires pour demander un brevet de pilotage.	<p>La Société avait des processus en place pour recruter des apprenties et apprentis pilotes qualifiés, lesquels répondaient aux exigences du <i>Règlement général sur le pilotage</i>.</p> <p>La Société avait établi des programmes de formation visant à permettre aux apprenties et apprentis pilotes d'acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires pour demander un brevet de pilotage.</p> <p>La Société disposait d'un processus pour s'assurer que les candidates et candidats au programme d'apprenties et apprentis pilotes répondaient aux exigences de ses programmes de formation.</p> <p>La Société s'était assurée que les demandes de brevets qu'elle soumettait à l'approbation du ministre des Transports répondaient aux exigences du <i>Règlement général sur le pilotage</i>.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Formation et perfectionnement des membres d'équipage de bateaux-pilotes	La Société a veillé à ce que les membres d'équipage de bateaux-pilotes aient les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions.	<p>La Société exigeait que tous les nouveaux membres d'équipage de bateaux-pilotes suivent de la formation.</p> <p>La Société disposait d'un processus pour s'assurer que les membres d'équipage de bateaux-pilotes détenaient des certificats médicaux, des certificats de compétences et des certificats de formation valides.</p> <p>La Société réalisait des exercices de récupération hebdomadaires pour s'assurer que les membres d'équipage de bateaux-pilotes connaissent bien leurs fonctions et l'équipement de sécurité à bord des bateaux-pilotes.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas effectué d'évaluations du rendement des membres d'équipage de ses bateaux-pilotes.</p>	
Formation, qualifications et compétences des pilotes	La Société a veillé à ce que les pilotes aient les qualifications, les aptitudes et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions.	<p>La Société avait des programmes d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les pilotes aient les qualifications, les aptitudes et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions. Ces programmes comprenaient notamment des voyages d'entraînement à bord de navires ou des séances dans le simulateur de pilotage ainsi que de la formation et des évaluations.</p> <p>Les pilotes détenaient des certificats médicaux à jour, conformément aux exigences du <i>Règlement général sur le pilotage</i>.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas effectué de suivi en continu pour s'assurer que les pilotes satisfaisaient à toutes les exigences établies dans ses programmes d'assurance de la qualité.</p>	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

42. **Faiblesse – Formation et perfectionnement des membres d'équipage de bateaux-pilotes** – La Société disposait de processus pour s'assurer que les membres d'équipage de bateaux-pilotes étaient formés et effectuaient des exercices de récupération hebdomadaires visant à vérifier leurs connaissances à l'égard de leurs fonctions ainsi que de l'équipement de sécurité à bord des bateaux-pilotes. Toutefois, nous avons constaté que la Société n'avait pas évalué le rendement des membres de ses équipages de bateaux-pilotes. De telles évaluations permettraient à la Société de déterminer si des ajustements devraient être apportés à sa formation ou à ses exercices de récupération pour veiller au maintien des compétences et des habiletés des membres d'équipage de bateaux-pilotes. Cela est important pour assurer la sécurité des activités de transbordement des pilotes.

43. **Recommandation** – La Société devrait évaluer régulièrement le rendement des membres d'équipage de ses bateaux-pilotes.

***Réponse de la Société** – Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société officialisera des évaluations périodiques du rendement des membres d'équipage de ses bateaux-pilotes.*

44. **Faiblesse – Formation, qualifications et compétences des pilotes** – La Société avait des programmes d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les pilotes aient les aptitudes, les compétences et l'expérience requises. Nous avons constaté que la Société n'avait pas effectué de suivi en continu pour s'assurer que les pilotes satisfaisaient à toutes les exigences de ses programmes d'assurance de la qualité. Nous avons sélectionné 20 pilotes et avons constaté que les exigences suivantes n'avaient pas été satisfaites :

- Douze pilotes n'avaient pas suivi au moins un cours de mise à niveau comme il était nécessaire de le faire aux fins de perfectionnement professionnel continu dans le but d'assurer le maintien des compétences des pilotes et de leur maîtrise des habiletés requises pour s'acquitter de leurs fonctions.
- Un pilote n'avait pas effectué tous les voyages d'entraînement à bord de navires et n'avait suivi aucune séance de formation dans le simulateur visant à acquérir de l'expérience dans la conduite de navires de différents types et de différentes tailles et dans diverses conditions.

45. **Recommandation** – La Société devrait veiller à ce que toutes et tous les pilotes suivent la formation requise, et elle devrait effectuer un suivi en continu pour s'assurer que les pilotes satisfont à toutes les exigences de ses programmes d'assurance de la qualité.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société veillera à ce que toutes et tous les pilotes suivent la formation requise, et elle mettra en œuvre un protocole pour assurer un suivi périodique des dossiers de formation des pilotes pour vérifier que la formation soit donnée dans les délais requis.*

## Activités de pilotage

46. **Constatations** – Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans le processus lié aux dispenses de pilotage et que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne le transbordement des pilotes. Toutefois, nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes pour l'affectation des pilotes (voir la pièce 9).

### Pièce 9 – Activités de pilotage : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Affectation des pilotes	La Société a procédé efficacement à l'affectation des pilotes.	<p>La Société avait un processus en place pour assurer l'affectation efficace des pilotes, conformément aux exigences du <i>Règlement général sur le pilotage</i> et de ses programmes d'assurance de la qualité. Le processus comportait un logiciel et un manuel d'affectation.</p> <p>La Société avait établi un indicateur de rendement clé et une cible connexe concernant l'affectation des pilotes. Elle avait suivi le rendement par rapport à la cible et avait communiqué les progrès à cet égard chaque trimestre au conseil d'administration.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Transbordement des pilotes	La Société a fourni des services de transbordement des pilotes sécuritaires et efficaces.	<p>La Société avait établi des procédures pour les opérations de transbordement des pilotes, qui comprenaient notamment des exercices de récupération, ainsi que pour les inspections de l'équipement de sécurité et des bateaux-pilotes.</p> <p>Les exercices de récupération avaient été effectués selon la fréquence prévue dans les procédures.</p> <p>La Société avait établi une procédure pour faire enquête sur les accidents et les incidents impliquant des bateaux-pilotes. Il s'agissait notamment de déterminer les causes sous-jacentes, de formuler des recommandations et d'assurer un suivi des mesures correctives ou préventives.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas suivi certaines de ses mesures relatives aux exercices de récupération et aux inspections.</p>	
Processus lié aux dispenses de pilotage	La Société a géré efficacement les dispenses de pilotage obligatoire.	<p>La Société disposait d'un processus pour émettre ou renouveler les dispenses de pilotage obligatoire.</p> <p><b>Défaut grave</b></p> <p>La Société avait octroyé des dispenses à des demandeurs qui ne satisfaisaient pas à la condition en matière de navigation du <i>Règlement général sur le pilotage</i>.</p> <p>La Société n'avait pas effectué de suivi en continu de la conformité aux conditions de dispense.</p>	

**Légende – Évaluation en fonction des critères établis**

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

47. **Faiblesse – Transbordement des pilotes** – En ce qui concerne les activités de transbordement des pilotes, la Société avait établi des mesures de sécurité qui comprenaient notamment des inspections et l'entretien de l'équipement de sécurité et des bateaux-pilotes, des exercices de récupération de personnes à la mer et un exercice de récupération annuel. Ces mesures sont importantes, car elles contribuent à atténuer le risque lié à la sécurité des pilotes lors de leur transbordement sur les navires auxquels les pilotes ont été affectés. Nous avons constaté que les mesures suivantes n'avaient pas été effectuées comme prescrit :

- **Exercice de récupération annuel** – Sur les 18 membres d'équipage de bateaux-pilotes que nous avons examinés, 11 membres n'avaient pas participé à l'exercice de récupération annuel mandaté par le conseil d'administration et n'avaient pas non plus effectué un tel exercice à une date ultérieure comme elles et ils étaient tenus de le faire. Cet exercice est un moyen pour la Société d'examiner la mesure dans laquelle les membres des équipages connaissent bien l'équipement de sécurité des bateaux-pilotes, les activités de transbordement des pilotes et les procédures établies.
- **Inspections** – Nous avons examiné les résultats de 19 inspections mensuelles de l'équipement de sécurité. La ou le membre de l'équipage responsable du fonctionnement sécuritaire du bateau-pilote doit documenter les inspections. Nous avons constaté qu'une autre personne avait documenté 6 des 19 inspections. En outre, des inspections de routine sont effectuées chaque jour. Or, au cours de la période visée par l'audit, pour un bateau-pilote, aucune des inspections du samedi n'avait été effectuée. Ces inspections sont un moyen pour la Société de veiller à ce que l'équipement d'urgence, de lutte contre les incendies et de sauvetage fonctionne correctement et qu'il soit disponible en cas d'urgence.

48. **Recommandation** – La Société devrait veiller à ce que les mesures de sécurité qu'elle a établies concernant l'exercice de récupération annuel mandaté par le conseil d'administration et les inspections de l'équipement de sécurité et des bateaux-pilotes soient suivies.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. En ce qui concerne l'exercice de récupération annuel mandaté par le conseil d'administration, prévu en mai 2024, la Société veillera à ce que toutes les personnes membres d'équipage de bateaux-pilotes participent et que, sinon, elles effectuent un tel exercice à une date ultérieure conformément aux exigences. Quant aux inspections, à compter d'avril 2024, la Société suivra ou modifiera les procédures documentées pour tenir compte des pratiques actuelles.*

49. **Défaut grave – Processus lié aux dispenses de pilotage** – La Société avait un processus en place pour octroyer des dispenses à des navires, ce qui était permis selon le *Règlement général sur le pilotage*. L'une des conditions de l'octroi d'une dispense est l'accumulation d'une expérience récente de navigation dans la région du Pacifique à titre de personne responsable du quart à la passerelle. Nous avons constaté que la Société avait octroyé des dispenses à l'égard de navires pour des personnes qui ne respectaient pas cette condition. La Société nous a indiqué que sur les 120 nouvelles personnes citées dans les dispenses octroyées aux navires en 2023, 8 personnes n'avaient pas l'expérience de navigation requise. Dans ces cas, la Société avait pris en considération l'expérience en matière de navigation autre que celle de responsable du quart à la passerelle et avait exigé que les entreprises fournissent des mesures précises d'atténuation des risques, notamment de la formation.

50. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas effectué un suivi en continu des navires à l'égard desquels une dispense de pilotage avait été octroyée pour vérifier qu'ils continuaient de répondre aux conditions de la dispense, notamment d'avoir les personnes appropriées responsables du quart à la passerelle à bord des navires. Ce défaut grave est important parce qu'un suivi permettrait d'atténuer le risque lié à la sécurité de la navigation dans la région du Pacifique.

51. **Recommandation** – La Société devrait s'assurer du respect de la condition en matière de navigation du *Règlement général sur le pilotage* lorsqu'elle octroie des dispenses de pilotage.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. Depuis janvier 2024, la Société s'assure du respect de la condition en matière de navigation du Règlement général sur le pilotage avant d'accorder des dispenses. La Société collaborera avec la direction générale de la sécurité et de la sûreté maritimes de Transports Canada pour revoir l'évaluation de l'expérience de navigation et du temps en mer applicables aux demandes de dispenses. La Société offrira aussi un soutien à Transports Canada dans le cadre de ses travaux visant à moderniser le règlement d'application de la Loi sur le pilotage afin de tenir compte de l'évolution de la technologie et des techniques de formation et de mieux intégrer les considérations actuelles en matière de sécurité ainsi que les opérations contemporaines dans l'industrie maritime.*

52. **Recommandation** – La Société devrait effectuer un suivi en continu des navires pour lesquels une dispense de pilotage a été accordée afin de veiller à ce qu'ils continuent de remplir les conditions de cette dispense.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société mettra en œuvre un processus d'audits par échantillonnage de navires pour lesquels une dispense de pilotage a été accordée afin d'effectuer un suivi en continu de la conformité aux conditions de dispense.*

## Conclusion

53. À notre avis, compte tenu des critères établis, le processus lié aux dispenses de pilotage de la Société comportait un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que l'Administration de pilotage du Pacifique avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes du paragraphe 138(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur l'Administration de pilotage du Pacifique a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses opérations sont menées avec efficacité.

De plus, aux termes du paragraphe 138(2) de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie définies dans les codes de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage du Pacifique que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur l'Administration de pilotage du Pacifique. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes aussi entretenus avec des membres du conseil d'administration, de la haute direction et d'autres membres du personnel de la Société. En outre, nous avons observé certaines réunions du conseil d'administration et de ses comités.

Nous avons également testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Nous avons sélectionné, en exerçant notre jugement personnel, certaines activités afin de déterminer si des mesures avaient été mises en place et si elles fonctionnaient comme prévu. Ces activités portaient sur la couverture par le conseil des éléments définis dans ses plans de travail, la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, les demandes de brevet de pilotage soumises conformément aux exigences réglementaires, les affectations des pilotes, l'octroi de dispenses de pilotage ainsi que les exercices de récupération et les inspections des bateaux-pilotes.

Dans le cadre de notre examen de la gestion des services de pilotage, nous avons effectué les échantillonnages aléatoires suivants :

- Nous avons sélectionné 19 inspections d'équipement de sécurité, 21 exercices de récupération d'une personne en mer et 24 inspections de routine quotidiennes de bateaux-pilotes requises par les procédures de la Société pour déterminer si elles avaient bien été effectuées et s'il y avait eu un suivi documenté dans les cas où une non-conformité avait été relevée.
- Nous avons sélectionné 6 apprentis pilotes et 6 pilotes pour examiner si les demandes de brevets de pilotage que la Société avait soumises à l'approbation du ministre des Transports respectaient les exigences du *Règlement général sur le pilotage*.
- Nous avons sélectionné 20 pilotes dans le but de vérifier si ces personnes détenaient un certificat médical à jour et avaient reçu la formation en continu requise dans le cadre des programmes d'assurance de la qualité de la Société.

- Nous avons sélectionné 22 affectations de pilotes pour examiner si elles avaient été effectuées conformément aux exigences du *Règlement général sur le pilotage* et aux programmes d'assurance qualité de la Société.
- Nous avons sélectionné 35 dispenses de pilotage obligatoire accordées à des entreprises pour vérifier si la Société avait un processus en place pour émettre ou renouveler ces dispenses.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun audit interne.

## Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

### Gouvernance de la Société

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide – Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Administration de pilotage du Pacifique, Chartes et mandats du conseil d'administration et de ses comités, 2021

Administration de pilotage du Pacifique, Grille des compétences des membres du conseil d'administration, 2021

Administration de pilotage du Pacifique, Règlements administratifs, 2021

*Loi sur le pilotage*

*Loi sur les conflits d'intérêts*

*Loi sur la gestion des finances publiques*

### Planification stratégique

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets, 2019

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service, 2015

*Loi sur la gestion des finances publiques*

*Loi sur le pilotage*

*Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État*

## **Gestion des risques organisationnels**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré – Évaluation des risques d'entreprise*, 2017

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices, 2018

Administration de pilotage du Pacifique, *Politique de gestion des risques d'entreprise*, 2022

Administration de pilotage du Pacifique, *Guide d'utilisation du système de gestion des risques d'entreprise*, 2022

## **Gestion des services de pilotage**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Entente de services de pilotage entre l'Administration de pilotage du Pacifique et la British Columbia Coast Pilots Ltd., 2022

Entente de partenariat stratégique entre l'Administration de pilotage du Pacifique et la British Columbia Coast Pilots Ltd., 2022

Administration de pilotage du Pacifique, *Norme de prudence pour les dispenses de pilotage*, 2017

Administration de pilotage du Pacifique, *Ordres permanents à l'intention de l'équipage de bateaux-pilotes*, 2023

Administration de pilotage du Pacifique, *Programme d'assurance de la qualité pour les pilotes côtiers*, 2022

Administration de pilotage du Pacifique, *Programme d'assurance de la qualité pour les pilotes du fleuve Fraser*, 2022

*Loi sur la gestion des finances publiques*

*Loi sur le pilotage*

*Règlement général sur le pilotage*

## **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2022 au 30 septembre 2023. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

## **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels nous avons fondé notre conclusion le 26 mars 2024, à Ottawa, au Canada.

## **Date de la présentation du rapport au conseil d'administration**

Le rapport a été présenté au conseil d'administration le 25 juillet 2024.

## **Équipe d'audit**

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Nathalie Chartrand, directrice principale. La directrice principale est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; elle doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.

## Recommandations et réponses de la Société

Dans le tableau qui suit, le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<p><b>21.</b> La Société devrait documenter les mesures à prendre ou les raisons justifiant l'absence de mesures dans les cas où des membres du conseil d'administration déclarent des conflits d'intérêts.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. À compter de mai 2024, la Société documentera les mesures à prendre ou les raisons justifiant l'absence de mesures dans les cas où des membres du conseil déclarent des conflits d'intérêts.</p>
<p><b>23.</b> La Société devrait mettre en place un processus de divulgation de conflits d'intérêts visant l'ensemble du personnel, y compris une déclaration de conformité au code de conduite, et devrait communiquer au conseil d'administration les résultats à cet égard.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société mettra en place un processus de divulgation de conflits d'intérêts visant l'ensemble du personnel, y compris une déclaration de conformité au code de conduite, d'ici l'automne 2024. La Société communiquera ensuite au conseil d'administration les résultats à cet égard.</p>
<p><b>28.</b> La Société devrait comparer ses risques résiduels avec ses seuils de tolérance pour déterminer si d'autres mesures d'atténuation devraient être mises en place.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société évaluera les risques résiduels par rapport aux seuils de tolérance dans le cadre du processus annuel d'examen des risques pour déterminer si d'autres mesures d'atténuation sont requises et communiquera au conseil d'administration de l'information sur les résultats liés aux principaux risques. Cela sera achevé d'ici la fin de 2024.</p>
<p><b>29.</b> La Société devrait mettre à jour son plan en cas d'urgence et ses procédures connexes pour tenir compte du nouveau système d'affectation des pilotes et elle devrait tester ce plan.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société mettra à jour son plan en cas d'urgence et les procédures connexes d'ici la fin de 2024 pour le nouveau système d'affectation des pilotes. Puis, la Société effectuera un exercice dans un délai de six mois pour évaluer son état de préparation aux situations d'urgence.</p>
<p><b>30.</b> La Société devrait s'assurer que les mesures d'atténuation des risques sont mises en œuvre comme prévu, prendre des dispositions au besoin si ces mesures ne sont pas en place et communiquer les progrès réalisés au conseil d'administration.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société ajoutera une cote d'efficacité du contrôle à son registre des risques. L'efficacité des mesures d'atténuation des risques sera évaluée lors du processus permanent d'examen des risques de la Société. L'efficacité des mesures d'atténuation des principaux risques sera communiquée au conseil d'administration.</p>

Recommandation	Réponse
<p>43. La Société devrait évaluer régulièrement le rendement des membres d'équipage de ses bateaux-pilotes.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société officialisera des évaluations périodiques du rendement des membres d'équipage de ses bateaux-pilotes.</p>
<p>45. La Société devrait veiller à ce que toutes et tous les pilotes suivent la formation requise, et elle devrait effectuer un suivi en continu pour s'assurer que les pilotes satisfont à toutes les exigences de ses programmes d'assurance de la qualité.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société veillera à ce que toutes et tous les pilotes suivent la formation requise et mettra en œuvre un protocole pour assurer un suivi périodique des dossiers de formation des pilotes pour vérifier que la formation soit donnée dans les délais requis.</p>
<p>48. La Société devrait veiller à ce que les mesures de sécurité qu'elle a établies concernant l'exercice de récupération annuel mandaté par le conseil d'administration et les inspections de l'équipement de sécurité et des bateaux-pilotes soient suivies.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. En ce qui concerne l'exercice de récupération annuel mandaté par le conseil d'administration, prévu en mai 2024, la Société veillera à ce que tous les membres d'équipage de bateaux-pilotes participent et que, sinon, ils effectuent un tel exercice à une date ultérieure conformément aux exigences. Quant aux inspections, à compter d'avril 2024, la Société suivra ou modifiera les procédures documentées pour tenir compte des pratiques actuelles.</p>
<p>51. La Société devrait s'assurer du respect de la condition en matière de navigation du <i>Règlement général sur le pilotage</i> lorsqu'elle octroie des dispenses de pilotage.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Depuis janvier 2024, la Société s'assure du respect de la condition en matière de navigation du <i>Règlement général sur le pilotage</i> avant d'accorder des dispenses. La Société collaborera avec la direction générale de la sécurité et de la sûreté maritimes de Transports Canada pour revoir l'évaluation de l'expérience de navigation et du temps en mer applicables aux demandes de dispenses. La Société offrira aussi un soutien à Transports Canada dans le cadre de ses travaux visant à moderniser le règlement d'application de la <i>Loi sur le pilotage</i> afin de tenir compte de l'évolution de la technologie et des techniques de formation et de mieux intégrer les considérations actuelles en matière de sécurité ainsi que les opérations contemporaines dans l'industrie maritime.</p>
<p>52. La Société devrait effectuer un suivi en continu des navires pour lesquels une dispense de pilotage a été accordée afin de veiller à ce qu'ils continuent de remplir les conditions de cette dispense.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D'ici la fin de 2024, la Société mettra en œuvre un processus d'audits par échantillonnage de navires pour lesquels une dispense de pilotage a été accordée afin d'effectuer un suivi en continu de la conformité aux conditions de dispense.</p>

