

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2011-2015

RÉSUMÉ DU BUDGET D'EXPLOITATION

2011

RÉSUMÉ DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

2011

AVRIL 2011

Résumé du plan

L'orientation stratégique de l'Administration de pilotage des Laurentides (l'Administration ou l'APL ou la Société) a été élaborée à partir de son mandat et de la *Loi sur le pilotage* et comporte les volets suivants :

- maintenir l'autosuffisance financière et créer une réserve de trésorerie égale à environ 10 % de ses revenus;
- maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins de la communauté maritime;
- se conformer aux politiques du gouvernement du Canada

Le maintien de l'autosuffisance financière demeure l'une des priorités principales de l'Administration. Les liquidités de l'APL doivent donc pouvoir financer le renouvellement des actifs de la Société. Pour assurer, l'atteinte de cet objectif, l'Administration, a récemment débuté, avec l'aide d'une firme externe, la mise en place d'un programme de gestion intégrée des risques visant à identifier, gérer et contrôler les risques auxquels l'Administration est confrontée, incluant les risques financiers.

L'analyse des indicateurs économiques indique que la reprise économique débutée au printemps 2010 demeure timide; cette reprise semble se développer sur une plus longue période qu'initialement estimée. L'Administration conserve donc une attitude de gestion financière prudente en 2010 et 2011 dans l'attente d'indicateurs économiques favorables et soutenus à plus long terme.

En ce qui a trait au transport maritime, la première moitié de 2010 a vu plusieurs paramètres d'activité connaître une hausse par rapport à 2009. La Voie maritime du Saint-Laurent a connu une hausse considérable de l'activité liée aux secteurs sidérurgiques et du grain. Par contre, le marché demeure encore sensible aux dimensions des navires-conteneurs; cette situation représente un désavantage concurrentiel pour la voie navigable du Saint-Laurent comparativement à plusieurs ports de la côte Est américaine, ayant entre autres un lien ferroviaire au Midwest américain.

Les prévisions financières contenues dans ce plan reflètent donc les priorités de l'Administration et les contraintes économiques actuelles.

Mandat de l'Administration

L'Administration de pilotage des Laurentides a pour mandat :

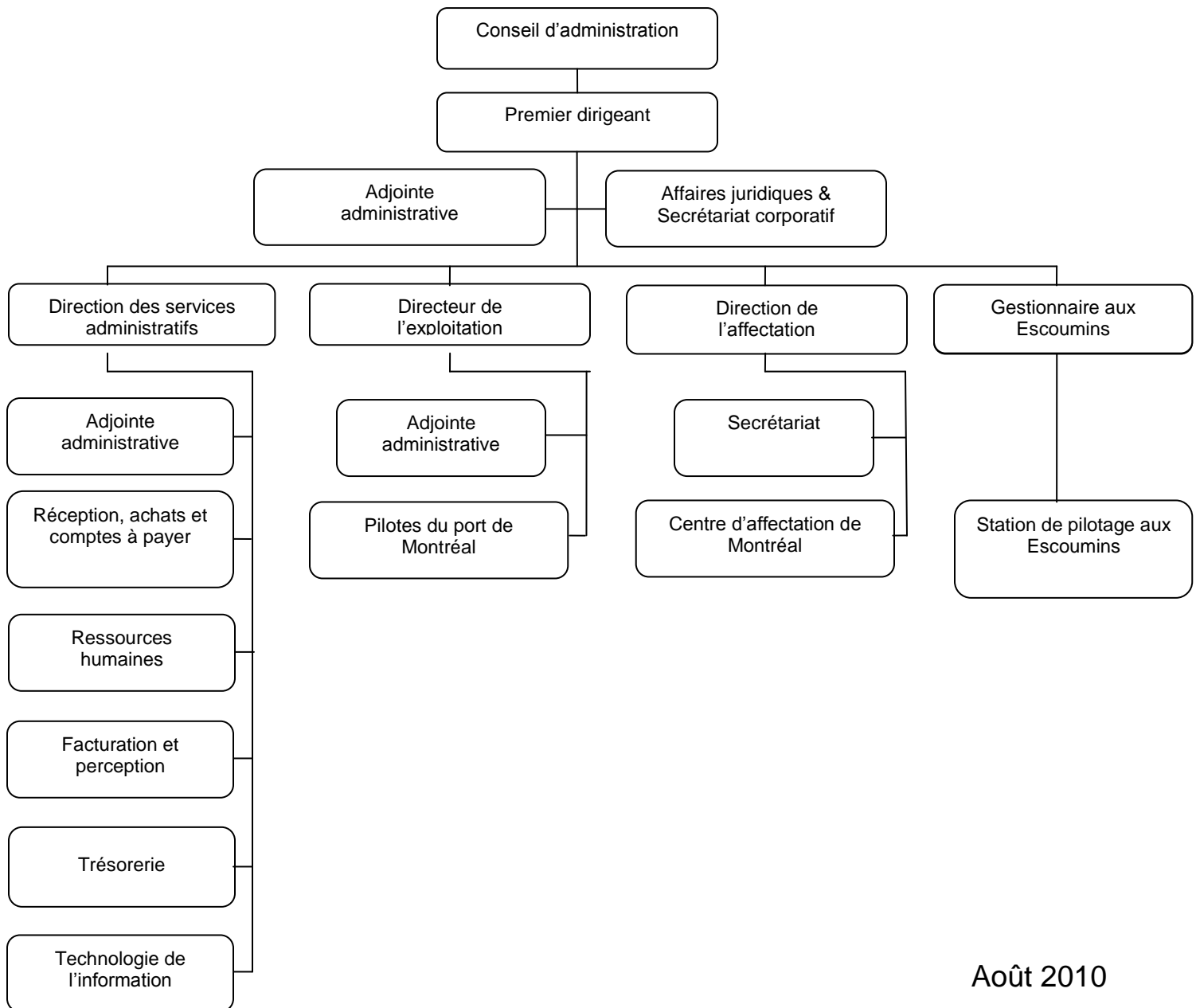
- ⇒ de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux canadiennes de la région des Laurentides;
- ⇒ de maintenir les tarifs des droits de pilotage à un niveau équitable et raisonnable qui tient compte du fait que l'Administration doit tirer un revenu qui, avec les revenus provenant d'autres sources, doit lui permettre le financement autonome de ses opérations.

Profil de l'Administration

ORGANIGRAMME



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES



Août 2010

HISTORIQUE

L'Administration de pilotage des Laurentides, constituée le 1^{er} février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, a mis sur pied un service de pilotage efficace pour assurer la sécurité de la navigation.

L'Administration est une société d'État telle que définie dans la Loi sur la gestion des finances publiques, mais n'est pas mandataire de Sa Majesté.

Le conseil d'administration est composé d'un président et de six autres membres dont deux pilotes, deux membres de l'industrie maritime et deux membres du public. Un poste de membre est présentement vacant.

POUVOIRS

Pour remplir ses responsabilités, l'Administration a établi des règlements généraux, approuvés par le gouverneur en conseil en vertu de la *Loi sur le pilotage*, pour :

- ⇒ l'établissement des zones de pilotage obligatoire;
- ⇒ la prescription des navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
- ⇒ la prescription des catégories de brevets et des certificats de pilotage qui peuvent être attribués;
- ⇒ la prescription des droits de pilotage à être payés à l'Administration pour les services de pilotage.

De plus, l'Administration a le pouvoir, en vertu de la *Loi sur le pilotage* :

- ⇒ d'employer les membres de la direction et employés, notamment les pilotes brevetés et apprentis pilotes, tels que requis pour son fonctionnement;
- ⇒ de passer des contrats avec les corporations de pilotes pour le louage de services de pilotes brevetés;
- ⇒ d'établir des règlements internes concernant sa gestion;
- ⇒ d'acheter, prendre à bail ou autrement acquérir des terrains, bâtiments, bateaux-pilotes et tout autre équipement et actif qui peuvent être nécessaires, et de vendre tout tel actif acquis;
- ⇒ d'emprunter, si nécessaire, les argents afin de défrayer les dépenses de l'Administration.

DESCRIPTION DE L'EXPLOITATION

L'Administration exploite, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime dans les eaux canadiennes sises dans la province de Québec et eaux limitrophes au nord de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert, à l'exception des eaux de la baie des Chaleurs au sud du cap d'Espoir.

Par sa réglementation, l'Administration a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire, soit la circonscription no 1-1 pour le port de Montréal, la circonscription no 1 pour les eaux navigables entre Montréal et Québec, et la circonscription no 2 pour les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, incluant la rivière Saguenay. Les circonscriptions de pilotage établies par l'Administration couvrent une distance de 494 kilomètres entre Montréal et Les Escoumins, ainsi que la rivière Saguenay d'une distance de 130 kilomètres.

Les services de pilotage sont fournis aux navires assujettis au pilotage obligatoire par des pilotes employés dans le port de Montréal (représentés par le Syndicat canadien des officiers de la marine marchande) et par des pilotes entrepreneurs dans les circonscriptions 1 et 2 (représentés par la Corporation des Pilotes du Saint-Laurent Central et la Corporation des Pilotes du bas Saint-Laurent respectivement). L'embarquement des pilotes se fait à l'aide de bateaux-pilotes appartenant à l'Administration aux Escoumins, ou appartenant à des entrepreneurs privés pour les autres stations de transbordement, situés à Québec, Trois-Rivières, Sorel, Lanoraie et Montréal, avec lesquels l'Administration contracte. Les pilotes sont affectés aux navires par les employés répartiteurs de l'Administration. Tous les services d'affectation aux Escoumins, Québec et Montréal sont rendus et administrés à partir du siège social situé à Montréal.

L'Administration doit coordonner ses efforts, ses activités et sa gestion avec un certain nombre d'organismes : l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent qui exploite l'écluse de Saint-Lambert, la Garde côtière canadienne qui administre les activités maritimes - aides à la navigation, dragage, déglacage-, le Service du Trafic de la circulation maritime, les administrations portuaires de la région et les associations d'armateurs qui représentent les agents, propriétaires et opérateurs de navires canadiens ou étrangers.

Objectifs principaux, moyens, stratégies de réalisation et indicateurs de rendement

L'orientation stratégique de l'Administration comporte les éléments suivants :

- ❖ Maintenir l'autosuffisance financière et créer une réserve de trésorerie égale à environ 10% de ses revenus bruts;
- ❖ Maximiser l'efficacité la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins de la communauté maritime et;
- ❖ Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada.

Les objectifs principaux que s'est fixés l'Administration afin de poursuivre ses activités en relation avec son orientation stratégique sont les suivants :

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
Maintenir l'autosuffisance financière	Respecter le budget des dépenses	Vérification mensuelle des dépenses (direction)	Graphique mensuel de la progression des résultats d'exploitation	Continu
	" "	Vérification des états financiers trimestriels et des rapports budgétaires (Comité de vérification)	Révision et approbation des états financiers trimestriels et des rapports budgétaires par le Comité de vérification	À tous les trimestres
	Contrôle des frais liés au personnel	Renouvellement des conventions collectives avec l'AFPC et la Guilde en respectant les mesures de limitation des coûts	Nouvelles conventions collectives	2010-2011
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Préparation de la documentation liée aux tarifs des années 2011, 2012 et 2013 et effectuer des rencontres avec les usagers	Réalisation de revenus supplémentaires de façon à créer une réserve de trésorerie représentant 10% des revenus.	Continu
	Optimiser les coûts relatifs à la possession et l'exploitation des actifs	Revoir l'utilisation des principaux actifs, entre autres la stratégie pour le remplacement du bateau-pilote Charlevoix	Contrôle des coûts et durée de vie économique	Continu

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	<p>Optimiser le traitement des fiches de pilotage</p> <p>Établir une politique et programme de gestion des risques</p>	<p>Voir l'entretien et au renouvellement d'actifs (quai aux Escoumins) en fonction de l'autosuffisance financière</p> <p>Étude de faisabilité pour les fiches de pilotage électroniques</p> <p>Identifier risques et incorporer la gestion des risques dans le modèle de gestion</p>	<p>Atteinte d'un excédent budgétaire suffisant pour le renouvellement et l'entretien d'actifs</p> <p>Conclusions du rapport</p> <p>Tableau sommaire des risques importants incluant la quantification des risques (si possible) et plan d'action</p> <p>Identification et mise en œuvre du programme de vérification interne pour 2011</p> <p>Mise en œuvre de la vérification interne du programme de santé et sécurité</p>	<p>Continu</p> <p>2010-2011</p> <p>2010</p> <p>2010-2011</p> <p>2010</p>
<p>Maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins des utilisateurs</p>	<p>Maintenir le niveau des communications</p> <p>Minimiser taux d'accident</p>	<p>Rencontres régulières avec les usagers pour assurer la transparence des opérations de pilotage</p> <p>Maintenir la politique sur les accidents/incidents et mettre en œuvre les mesures correctives</p>	<p>Rapport trimestriel au conseil d'administration</p> <p>Réduire taux d'accident à moins de 1 par 1 000 affectations</p>	<p>Continu</p> <p>2010 - Continu</p>

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	Maintenir un nombre de pilotes adéquat	Planifier le niveau du trafic maritime et les retraites des pilotes avec les corporations	Précisions des prévisions et gestion du niveau de service	Continu
	Moderniser les immobilisations	Revoir annuellement le plan de remplacement des principaux actifs	Maintenir l'efficacité et la sécurité du service	Continu
	Améliorer l'efficacité et la fiabilité des équipements, principalement des bateaux-pilotes	Maintien du programme d'entretien préventif des installations (quai aux Escoumins) et des équipements	Minimiser les bris majeurs et les dépenses non prévues	Continu
	Maintenir l'efficacité des employés	Formation continue	Qualité de travail	Continu
	S'assurer des services de pilotage de qualité	Développer un programme d'évaluation des compétences et qualité des services de pilotage	Satisfaction des usagers et amélioration de la compétence par identification de mesures correctives	2011-2012
		Développer un programme de formation des apprentis-pilotes du Port de Montréal	Programme de formation	2011
		Moderniser le système d'évaluation des candidats au brevet	Production d'un cahier d'examen et réduction des coûts	2011 et continu
	S'assurer de services de transbordement sécuritaire et de qualité	Produire et implanter un manuel d'opération pour les bateaux-pilotes	Manuel d'opération pour les bateaux-pilotes	2010
		Revoir le processus de transbordement des pilotes	Conclusions du rapport du Comité	2010-2011

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada	Mettre en place un système d'évaluation des membres du Conseil	Travail du comité de gouvernance et ressources humaines	Dépôt d'un système d'évaluation	2010-2011
	Considérer l'enjeu environnemental dans les opérations et décisions pertinentes	Analyser les aspects environnementaux des dossiers pertinents	Développement et implantation de procédures	Continu
	Adhérer aux mesures de limitation des coûts mises en place par le Conseil du Trésor	Suivi des dépenses réelles par rapport aux budgets 2011 et suivants	Montants des dépenses d'affectation et administratives	Années financières 2011 et suivantes
	S'assurer que le règlement de l'APL est à jour	Poursuivre la revue interne du règlement de l'APL	Publication du nouveau règlement de l'APL	2010-2011
	S'assurer que les IFRS soient implantés pour l'année financière 2011	Participation aux cours de formation, consultation avec KPMG et partage d'informations avec les autres administrations canadiennes de pilotage	Préparation des états financiers 2011 selon les IFRS	2010-QI 2011
	Préparation d'états financiers trimestriels	Adapter le format de présentation existant	États financiers trimestriels conformes aux directives du Conseil du Trésor	Avril 2011

États financiers et hypothèses majeures de planification

DONNÉES RÉELLES 2009, PRÉVISIONS 2010 ET BUDGET 2011 à 2015

ÉTAT DES RÉSULTATS (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<u>AFFECTATIONS</u>	19 611	20 003	20 404	20 812	21 228	21 653	22 085
<u>REVENUS</u>							
Droits de pilotage	62 520	63 826	66 242	69 409	72 527	74 403	76 124
Intérêts et autres revenus	366	691	74	74	74	74	75
<u>REVENUS TOTAUX</u>	62 886	64 517	66 316	69 483	72 601	74 477	76 199
<u>DÉPENSES DIRECTES</u>							
Honoraires, traitements et prestations des pilotes	48 092	50 129	52 318	54 510	56 942	59 439	61 865
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	7 019	6 905	6 845	7 389	7 776	8 338	8 726
	55 111	57 034	59 163	61 899	64 718	67 777	70 591
<u>BÉNÉFICE (PERTE) BRUT</u>	7 775	7 483	7 153	7 584	7 883	6 700	5 608
<u>DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES</u>							
Administration	2 894	2 810	2 773	2 717	2 710	2 931	2 910
Centre d'affectation	1 679	1 766	1 814	1 918	1 968	2 052	2 086
Frais financiers	7	5	5	5	5	5	5
	4 580	4 581	4 592	4 640	4 683	4 988	5 001
<u>BÉNÉFICE (PERTE) NET</u>	3 195	2 902	2 561	2 944	3 200	1 712	607

BILAN (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<u>ACTIF</u>							
À court terme							
Encaisse et dépôts à terme	4 230	6 545	5 937	6 883	8 248	10 975	12 615
Débiteurs	7 284	7 416	7 677	8 006	8 320	8 508	8 687
	<u>11 514</u>	<u>13 961</u>	<u>13 614</u>	<u>14 889</u>	<u>16 568</u>	<u>19 483</u>	<u>21 302</u>
Immobilisations	9 000	9 824	13 489	16 139	16 359	16 459	16 559
Moins: amortissement accumulé	(4 758)	(4 890)	(5 264)	(5 831)	(4 107)	(4 981)	(5 871)
	<u>4 242</u>	<u>4 934</u>	<u>8 225</u>	<u>10 308</u>	<u>12 252</u>	<u>11 478</u>	<u>10 688</u>
Total de l'actif	<u>15 756</u>	<u>18 895</u>	<u>21 839</u>	<u>25 197</u>	<u>28 820</u>	<u>30 961</u>	<u>31 990</u>
<u>PASSIF</u>							
À court terme							
Créditeurs	7 877	8 114	8 410	8 777	9 140	9 569	9 941
À long terme							
Avantages sociaux futurs	811	811	898	945	1 005	1 005	1 055
<u>AVOIR DU CANADA</u>							
Capital d'apport	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479
Bénéfices réinvestis	4 589	7 491	10 052	12 996	16 196	17 908	18 515
	<u>7 068</u>	<u>9 970</u>	<u>12 531</u>	<u>15 475</u>	<u>18 675</u>	<u>20 387</u>	<u>20 994</u>
Total du passif et de l'avoir du Canada	<u>15 756</u>	<u>18 895</u>	<u>21 839</u>	<u>25 197</u>	<u>28 820</u>	<u>30 961</u>	<u>31 990</u>
Fonds de roulement à la fin de l'année	<u>3 637</u>	<u>5 847</u>	<u>5 204</u>	<u>6 112</u>	<u>7 428</u>	<u>9 914</u>	<u>11 361</u>

ÉTAT DU CAPITAL D'APPORT
(\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	<i>BUDGET</i>				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Solde au début de l'exercice	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479
Variation de l'année	-	-	-	-	-	-	-
Solde à la fin de l'exercice	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479

ÉTAT DES BÉNÉFICES RÉINVESTIS
(\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Solde au début de l'exercice	1 394	4 589	7 491	10 052	12 996	16 196	17 908
Bénéfice pour la période	3 195	2 902	2 561	2 944	3 200	1 712	607
Solde à la fin de l'exercice	4 589	7 491	10 052	12 996	16 196	17 908	18 515

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<u>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</u>							
Bénéfice (perte) pour l'année	3 195	2 902	2 561	2 944	3 200	1 712	607
Éléments hors caisse :							
Amortissement	320	132	374	567	676	874	890
Variation de la tranche à long terme des avantages sociaux futurs	92	--	87	47	60	--	50
	<u>3 607</u>	<u>3 034</u>	<u>3 022</u>	<u>3 558</u>	<u>3 936</u>	<u>2 586</u>	<u>1 547</u>
Diminution (augmentation) des débiteurs	514	(132)	(261)	(329)	(314)	(188)	(179)
Augmentation (diminution) des créditeurs	(350)	238	296	367	363	429	372
	<u>3 771</u>	<u>3 140</u>	<u>3 057</u>	<u>3 596</u>	<u>3 985</u>	<u>2 827</u>	<u>1 748</u>
<u>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</u>							
Acquisition d'immobilisations	(3 293)	(825)	(3 665)	(2 650)	(2 620)	(100)	(100)
<u>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</u>							
	--	--	--	--	--	--	--
<u>ENCAISSE</u>							
Variation de l'exercice	478	2 315	(608)	946	1 365	2 727	1 640
Solde au début de l'exercice	3 752	4 230	6 545	5 937	6 883	8 248	10 975
Solde à la fin de l'exercice	<u>4 230</u>	<u>6 545</u>	<u>5 937</u>	<u>6 883</u>	<u>8 248</u>	<u>10 975</u>	<u>12 615</u>

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les revenus tirés des droits de pilotage et le coût des services de pilotage sont directement reliés aux nombres d'affectations, aux nombres et dimensions des navires, aux heures de pilotage ainsi qu'aux tirants d'eau des navires. L'Administration planifie des augmentations tarifaires variant entre 0 % et 2,35 % pour les années 2010 à 2015 en fonction des obligations financières de l'APL et de l'objectif du maintien de l'autonomie financière.

Les revenus et les dépenses de bateaux-pilotes à contrat sont directement reliés au nombre de services de transbordements offerts aux navires tandis que les dépenses administratives et les dépenses des centres d'affectation sont relativement fixes et ne varient pas selon le volume du service.

Les revenus des bateaux-pilotes exploités par l'APL aux Escoumins sont directement liés aux dépenses de la base aux Escoumins, majorées de 4.80%. Les tarifs chargés par l'APL pour ses bateaux-pilotes ont été révisés le 1^{er} janvier 2010 afin de refléter la mise à jour de la structure des coûts de la base des Escoumins.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2011 à 2015) repose sur des hypothèses majeures: l'estimation des indices des prix à la consommation, l'estimation du trafic maritime, le niveau de rémunération des pilotes et l'acceptation de nouvelles augmentations tarifaires pour les années futures.

Toute variation de l'une ou de plusieurs de ces hypothèses résultera en une modification favorable ou défavorable de la situation financière de l'Administration; chaque variation de 1 % du tarif représente des revenus d'environ 550 000 \$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes employés et à contrat représente une variation d'environ 485 000 \$; ce pourcentage élevé de coûts variables procure une flexibilité financière importante à l'APL.

Les honoraires des pilotes représentent la majorité des dépenses de l'APL et sont le résultat direct des ententes négociées entre les deux corporations de pilotes et l'APL.

L'exécution du plan repose sur les hypothèses émises lors de sa préparation. S'il advenait que l'Office des transports du Canada n'accorde pas les tarifs demandés, l'Administration pourrait être éventuellement dans l'impossibilité de respecter ses engagements contractuels et il pourrait y avoir rupture de service.

BUDGET D'INVESTISSEMENT 2011

Acquisitions d'immobilisations et budget d'investissement

(\$ 000' s)

	RÉEL	BUDGET	PRÉVISIONS	PLAN				
	2009	2010	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Quais et route	0	2 000	1 000	3 500	0	0	0	0
Bateau-pilote	2 963	0	0	0	2 500	2 500	0	0
Équip. de communication	8	0	0	0	0	0	0	0
Équip. infor. et logiciels	54	20	60	40	150	120	0	0
Autres immobilisations	10	90	190	0	0	0	100	100
Salle d'attente et base de transbordement	259	65	140	125	0	0	0	0
	<u>3 294</u>	<u>2 175</u>	<u>1 390</u>	<u>3 665</u>	<u>2 650</u>	<u>2 620</u>	<u>100</u>	<u>100</u>