



**Administration  
de pilotage  
des Laurentides**



**Canada**

Rapport  
annuel **2017**

---

« La marée, les courants, le brouillard, les glaces et bien d'autres éléments font du Saint-Laurent un fleuve difficile à naviguer. »

---

**Administration de pilotage  
des Laurentides**

999 de Maisonneuve O, bureau 1410  
Montréal QC H3A 3L4  
Téléphone : 514.283.6320  
Télécopieur : 514.496.2409

**[pilotagestlaurent.gc.ca](http://pilotagestlaurent.gc.ca)**

# Table des matières

4

Mandat et activités

11

Message du Président du  
Conseil d'administration et  
du Premier dirigeant

14

Vision – Mission – Valeurs

16

Description des activités

20

Revue de l'année

24

Réalisations 2017

37

Gestion des risques

39

Les pratiques  
de gouvernance

46

Sommaire des résultats  
et statistiques

47

Commentaires et analyse  
de la direction

54

Définitions

55

États financiers

61

Notes afférentes aux  
états financiers

74

Informations  
sur l'entreprise

# Mandat et activités



## Qui nous sommes

L'Administration de pilotage des Laurentides («APL») est une société d'État fédérale chargée d'administrer et fournir des services de pilotage maritime et des services connexes dans les eaux de la région des Laurentides, notamment dans le golfe et le fleuve Saint-Laurent, ainsi que sur la rivière Saguenay. Les trois circonscriptions actuelles où l'APL surveille la navigation, gère la réglementation et fournit des services couvrent une distance de 265 milles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, ainsi qu'une distance de 70 milles nautiques sur la rivière Saguenay.

## Mandat à trois volets

Porte d'entrée au niveau des services de pilotage maritime sur son territoire, l'APL est responsable de tous les aspects reliés au pilotage, ce qui fait d'elle une organisation clé en main. À cet égard, son mandat législatif comprend les trois volets suivants :

- ▷ La supervision, la gestion et la prestation de services de pilotage maritime sécuritaires et efficaces;
- ▷ L'élaboration, la mise en place et l'application de la réglementation sur le pilotage nécessaire pour assurer la sécurité de la navigation;
- ▷ L'encadrement de l'exercice de la profession de pilote maritime, rôle de quasi ordre professionnel.

## La tarification des services de pilotage

L'APL est également mandatée de fixer, avec l'approbation du gouverneur en conseil, les tarifs des droits de pilotage qui doivent lui être payés par sa clientèle. Les tarifs fixés par l'Administration doivent respecter les exigences suivantes :

- ▷ Permettre l'autofinancement de ses opérations et le remplacement de ses actifs;
- ▷ Être équitables et raisonnables.

« L'Administration de pilotage des Laurentides a été établie le 1<sup>er</sup> février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage, Statuts du Canada 1970-71-72, chapitre 52.* »





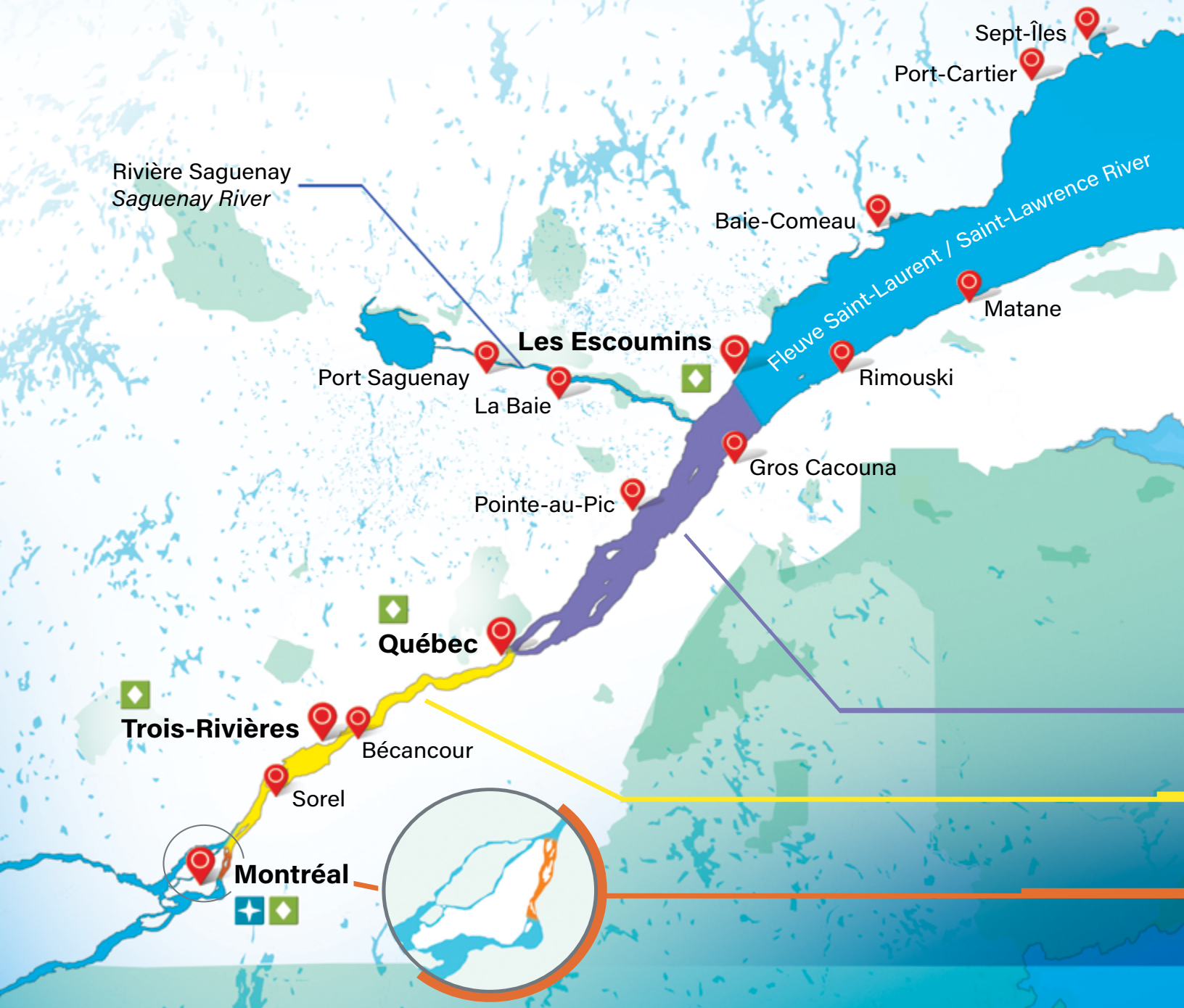
Administration de pilotage  
des Laurentides

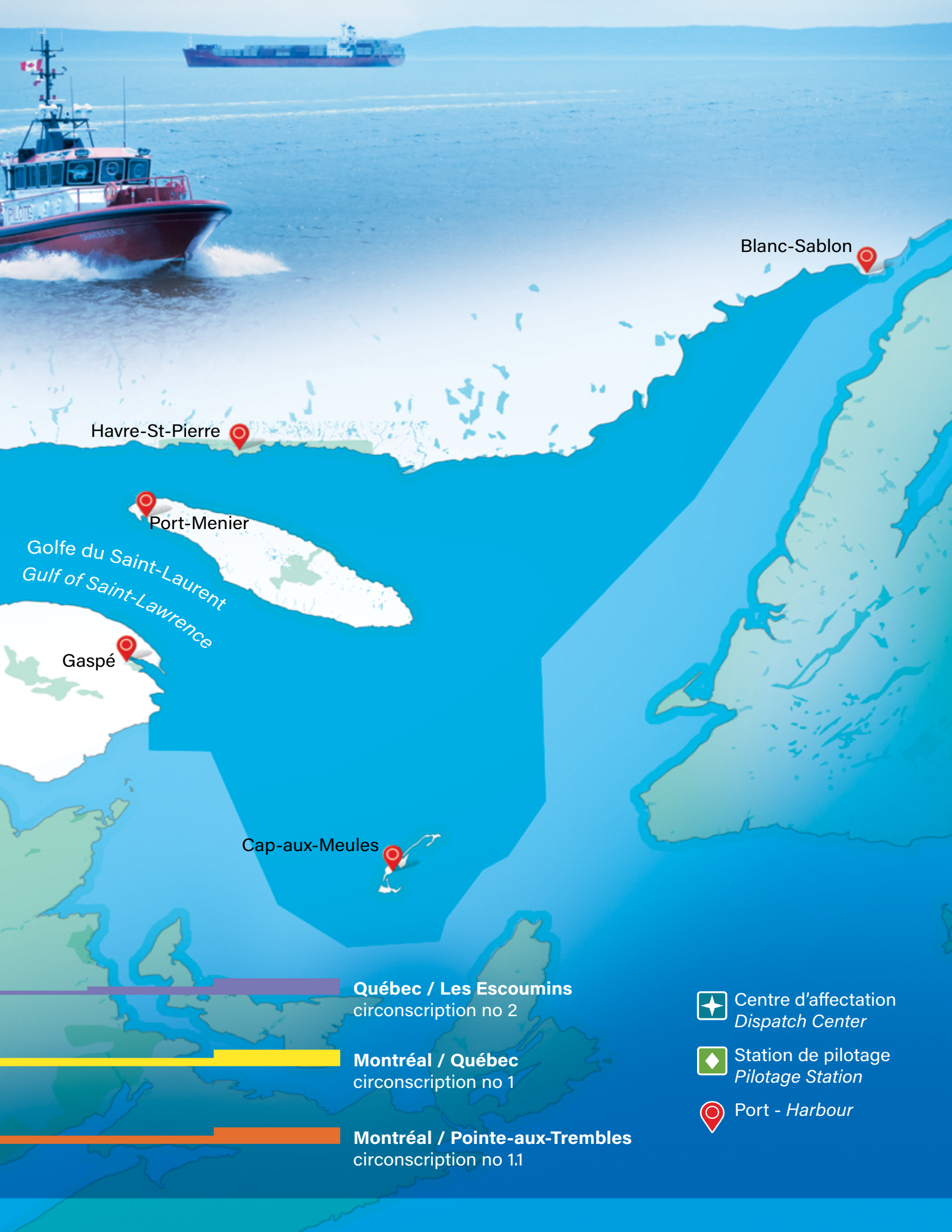
Laurentian Pilotage  
Authority

Canada

# Limites géographiques des activités

## *Geographical limits of activities*





Blanc-Sablon

Havre-St-Pierre

Port-Menier

Golfe du Saint-Laurent  
Gulf of Saint-Lawrence

Gaspé

Cap-aux-Meules

**Québec / Les Escoumins**  
circonscription no 2

**Montréal / Québec**  
circonscription no 1

**Montréal / Pointe-aux-Trembles**  
circonscription no 1.1



Centre d'affectation  
*Dispatch Center*



Station de pilotage  
*Pilotage Station*



Port - *Harbour*

Siège social et centre opérationnel	Centre d'affectation	Station de pilotage Les Escoumins	Stations de pilotage Autres
Gestion, supervision et prestation de services de pilotage maritime	Suivi du trafic maritime dans nos eaux territoriales	Transbordements de pilotes	Transbordements de pilotes, en sous-traitance
Élaboration et mise en application de règlements, politiques et procédures sur le pilotage	Point de contact pour les demandes de service de pilotage des clients	Opération de deux bateaux-pilotes	Normes déterminées par l'APL et énoncées dans les contrats de services
Enquêtes incidents/accidents	Répartition des pilotes en fonction de la catégorie de brevet et du type de navire	Point de contact avec les clients	Québec Trois-Rivières Sorel Montréal (Saint-Lambert)
Approbation des plans de formation et évaluation périodique des pilotes	Ouvert 24/7	Gérée et administrée par l'APL	
Émission, suspension et révocation de brevets et certificat de pilotage			



# Faits marquants

+1,3%  
comparativement à 2016

22732  
**affectations**

99,93%  
**affectations  
sans incident**

979  
**navires  
desservis**

99,8%  
**missions  
sans délais**

+3,9%

95,0M \$  
**Produits**

+5,4%








94,7M \$  
**Charges**

0,3M \$  
**Résultat global**

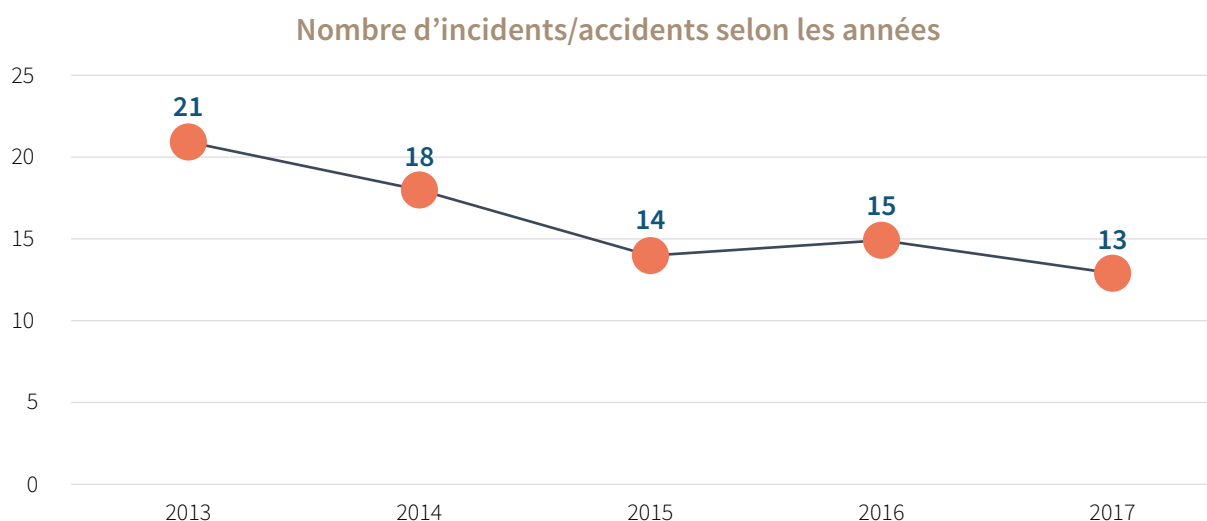
**Aucun accident majeur enregistré au courant de l'exercice**



### Nombre de voyages (excluant les déplacements) effectués selon les types de navire

2016			2017	
2 539	39.2%		2 516	37.5%
		Vraquiers		
1 845	28.5%		1 875	28.0%
		Pétroliers		
787	12.1%		819	12.2%
		Porte-conteneurs		
726	11.2%		799	11.9%
		Cargaison générale		
255	3.9%		343	5.1%
		Croisières		
126	1.9%		135	2.0%
		Rouliers		
207	3.2%		221	3.3%
		Autres		
6 485	100.0%		6 708	100.0%

Au cours de l'année, l'APL a effectué des suivis des incidents et a procédé à un examen approfondi, lorsqu'approprié, et a proposé des changements ou des améliorations aux pratiques afin d'éviter les récurrences. Cette année, l'Administration a enquêté sur plus de huit incidents.





# Message du Président du Conseil d'administration et du Premier dirigeant

Au nom de l'Administration de pilotage des Laurentides (APL), nous sommes heureux de vous présenter notre rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017. Encore une fois, l'année écoulée a permis à l'APL de démontrer son leadership dans son rôle d'assurer la sécurité de la navigation en offrant des services de pilotage sécuritaires et efficaces tout en protégeant l'intérêt public. Afin d'y parvenir, l'Administration a mis l'accent sur les trois volets de son mandat : superviser, gérer et offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces; régler pour la sécurité de la navigation; et exercer son rôle de quasi ordre professionnel.

L'Administration a complété l'année avec un total de 22 732 affectations, soit 300 de plus que l'année précédente, tout en maintenant un niveau de sécurité remarquable. En effet, l'Administration a conservé son excellent dossier en matière de sécurité alors qu'aucun accident majeur n'est survenu au courant de l'année 2017 et que nos services ont été rendus avec un taux sans incident de 99,93 %. De plus, grâce aux efforts déployés par notre équipe du centre d'affectation et à la collaboration des deux corporations de pilotes, les services de pilotage ont été desservis à 99,8% sans délai dû à un manque de disponibilité des pilotes.

Au niveau financier, les produits ont atteint 95 M\$, en hausse de 3,9% comparativement à l'année 2016, permettant de dégager un résultat global de 308 K\$; la situation financière de l'APL demeure saine et a permis de continuer le gel tarifaire, en 2017, pour une deuxième année consécutive.

Comme vous pourrez le constater à la lecture du rapport, l'année 2017 a été riche en réalisations. Tel que prévu dans notre plan d'entreprise 2017-2021, l'Administration s'est dotée d'expertise supplémentaire de haut niveau concernant la navigation. C'est d'ailleurs avec notre expertise interne que nous avons pu mettre en place de meilleurs suivis après incident et aussi émettre des politiques et des procédures ciblant la sécurité de la navigation et la protection des riverains. Par exemple, des avis aux pilotes et d'autres politiques ont été émis en 2017 concernant les limitations de vitesse lorsque les niveaux d'eau sont élevés et, également, des avis restreignant les départs de nuit pour certains navires. De plus, afin de faciliter le transit des navires de croisière et dans le but de s'assurer que leur passage était sécuritaire, l'Administration, en collaboration avec la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central (CPSLC), s'est assurée que le dégagement sous pont (tirant d'air) soit suffisant pour chaque navire. L'APL, en collaboration avec les corporations de pilotes, a aussi su contribuer à l'efficacité et à la compétitivité du transport maritime en accompagnant les agences clientes dans la gestion de leurs transits sur le fleuve Saint-Laurent.

L'année 2017 fut également la première année complète du Comité consultatif sur le pilotage, mis en place par l'Administration en fin d'année 2016. Ce comité nous a permis de mieux exercer notre rôle de leadership et de consulter les différentes parties prenantes au sujet d'enjeux significatifs pour le pilotage et la sécurité de la navigation. Grâce à ces rencontres, nous avons pu prendre des décisions plus éclairées et proposer certaines modifications réglementaires visant le maintien et l'augmentation de la sécurité, de la qualité et de l'efficacité de nos services.

Un enjeu clé en 2017 fut le lancement de l'examen de la *Loi sur le pilotage* par le Ministère des transports. L'APL a élaboré et déposé une soumission détaillée auprès de Marc Grégoire, président de l'examen de la *Loi sur le pilotage*, recommandant que la loi actuelle soit modernisée afin de mieux répondre aux besoins de sécurité et d'efficacité des services de pilotage. Les recommandations de M. Grégoire devraient être déposées auprès du ministre des Transports en avril 2018.

Dans le but de faire connaître aux différents acteurs du domaine maritime et au grand public le mandat et le rôle de l'APL concernant la sécurité et l'efficacité de la navigation maritime, l'APL a fait produire une nouvelle vidéo corporative. De haute qualité, cette vidéo permettra d'augmenter la visibilité de l'Administration et susciter l'intérêt pour le domaine maritime.

Finalement, suite à sa nomination en décembre 2017, nous avons eu la chance d'accueillir notre nouveau Président du conseil d'administration, M. Ricky Fontaine. M. Fontaine détient une grande expérience en gestion d'organisations et en gouvernance, et nous sommes convaincus que, sous sa gouverne, le conseil d'administration saura orienter l'APL et maintenir les fondements de son succès continu. Nous profitons de l'occasion pour remercier M. Julius Spivack, vice-président du conseil, qui a agi en tant que président intérimaire au cours des dernières années.

Bien que 2017 fut une année remplie de projets, l'année 2018 s'annonce des plus palpitantes. À cet égard, nous continuerons de travailler en collaboration avec Transports Canada et le ministre dans l'intérêt du public afin d'améliorer le cadre législatif actuel. Le projet de modernisation des règlements de l'APL

est aussi une priorité importante. Nous prévoyons terminer nos consultations et envoyer un projet final à Ottawa pour 2018.

Nous nous efforcerons également de développer les meilleures pratiques pour améliorer la sécurité de la navigation et l'efficacité de nos services. Nous continuerons également de promouvoir la divulgation des quasi-accidents pour nous permettre d'être plus proactif et d'éviter les accidents et, ainsi, conserver un bilan plus que positif en matière de sécurité de la navigation. En ce qui concerne l'utilisation des outils technologiques, nous poursuivons le déploiement des unités de pilotage portable (PPU) de nouvelle génération. Cet équipement aidera non seulement à assurer la sécurité de la navigation, mais il nous permettra aussi à rendre nos services plus efficaces, notamment en enlevant certaines restrictions à la navigation de nuit.

Nous continuerons également à accorder de plus en plus d'importance en ce qui concerne notre rôle de quasi-ordre professionnel. En plus d'améliorer la formation et l'évaluation périodique des compétences des pilotes, nous élaborerons également, en consultation avec les pilotes et l'industrie maritime, un code de déontologie pour les pilotes. Les objectifs visés sont de protéger l'intérêt public, d'établir des standards et de rehausser la crédibilité de la profession de pilote maritime.

Comme au cours des dernières années, nous tenons à exprimer notre gratitude à nos employés dévoués et professionnels pour leur engagement, leur confiance et leur dévouement afin que nous puissions offrir des services de pilotage sécuritaires, fiables et efficaces à l'industrie maritime. Nous désirons également remercier les pilotes brevetés par l'APL et leurs corporations pour leur excellente contribution à la sécurité et l'efficacité de la navigation sur notre territoire.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricky Fontaine'.

**Ricky Fontaine, Président du conseil d'administration**



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fulvio Fracassi'.

**Fulvio Fracassi, Premier dirigeant**

# Vision Mission Valeurs



## Vision

En exerçant son rôle de leadership dans le domaine du pilotage maritime, l'Administration de pilotage des Laurentides vise l'excellence et l'amélioration continue de la prestation de services de pilotage efficaces qui contribuent à la sécurité de la navigation, à la compétitivité de l'industrie maritime et à la protection de l'environnement.

## Mission

La mission de l'Administration consiste à servir l'intérêt public en faisant fonctionner, en entretenant et en gérant, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay, tout en maintenant son autonomie financière.

## Valeurs

### **Honnêteté, intégrité et respect**

Nous nous engageons à rester honnêtes et intègres dans toutes nos activités. Nous travaillons ensemble dans un esprit d'ouverture, d'honnêteté et de transparence qui favorise l'engagement, la collaboration et la communication respectueuse.

### **Professionalisme et qualité des services**

Nous visons l'excellence dans toutes nos activités, incluant le service à la clientèle, en cherchant constamment à apprendre, à nous perfectionner et à nous améliorer.

### **Collaboration**

La collaboration avec nos partenaires, notamment l'industrie du transport maritime, les pilotes et les organismes qui les représentent, et nos employés, est essentielle à la réalisation de notre vision et de notre mission. Nous nous efforçons de maintenir des relations positives et de travailler en équipe dans l'intérêt public avec tous nos partenaires.

### **Obligation de rendre des comptes/responsabilité**

Nous nous engageons à utiliser efficacement les ressources mises à notre disposition, à nous conformer aux règlements qui nous régissent et à adhérer à nos politiques, à nos procédures et à notre mission.

### **Adaptabilité et innovation**

Nous favorisons l'innovation et la créativité. Nous encourageons et soutenons l'originalité et la diversité des idées. Dans le cadre de notre travail individuel et du travail d'équipe que nous effectuons avec nos partenaires, nous accueillons favorablement toute idée ou méthode nouvelle susceptible d'améliorer notre service et l'utilisation de nos ressources.

# Description des activités

## Gestion de l'Administration

La gestion de l'Administration est centralisée au siège social de Montréal. L'APL est dotée d'un Conseil d'administration qui est composé de sept membres nommés par le gouverneur en conseil. Le président du conseil et les membres siègent à temps partiel et leur principale responsabilité est d'évaluer et d'approuver les orientations stratégiques de l'Administration proposées par le Premier dirigeant et la haute direction. Cela inclut d'assurer la bonne garde des ressources de l'Administration, notamment ses ressources financières, et veiller à ce qu'il y ait en place des mécanismes pour suivre et gérer efficacement les risques qui pourraient empêcher l'Administration de s'acquitter de son mandat. Le conseil doit également s'assurer que des gestionnaires compétents soient en place pour lui permettre de s'acquitter de son mandat permanent à long terme.

Pour sa part, le Premier dirigeant occupe un poste à temps plein et assure la direction de la société d'État. Il a la pleine autorité sur les activités de l'Administration et peut exercer les pouvoirs qui lui sont conférés par règlement administratif. Il est le porte-parole et le point de contact principal de l'Administration sur tous les enjeux majeurs ayant une importance stratégique et opérationnelle.

Quant à la direction, au personnel administratif, aux répartiteurs et aux employés de navire, ils sont employés de façon permanente ou temporaire par l'Administration et sont au nombre de 49. Au 31 décembre 2017, l'Administration pouvait compter sur un effectif de 173 pilotes brevetés, deux détenteurs de certificat de pilotage ainsi que 19 apprentis-pilotes. Leur nombre varie selon les besoins.





# Supervision, gestion et prestation de services de pilotage

L'Administration est responsable de la supervision, de la gestion et de la prestation des services de pilotage maritime fournis dans chacune des circonscriptions établies sur son territoire. Les navires sont sous la conduite des pilotes brevetés par l'APL et regroupés en deux corporations distinctes avec lesquelles l'Administration a conclu des ententes.

Afin d'assurer la sécurité de la navigation maritime sur son territoire, l'Administration a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire, soit une circonscription pour le port de Montréal, une circonscription pour les eaux navigables entre Montréal et Québec, et une circonscription pour les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, incluant la rivière Saguenay. Ces circonscriptions de pilotage couvrent une distance de 265 milles nautiques entre Montréal et Les Escoumins ainsi qu'une distance de 70 milles nautiques sur la rivière Saguenay.

Le pilotage sur le Saint-Laurent entre Montréal et Les Escoumins se fait douze mois par année, en dépit des conditions de glace, de vent et de marées. La grande expertise des pilotes, l'utilisation d'instruments électroniques fournis par l'APL et des navires de mieux en mieux équipés pour faire face à ces conditions ont fait que le niveau de sécurité de la navigation n'a fait qu'évoluer positivement au cours des dernières années.

Le centre d'affectation des pilotes de l'APL, situé à Montréal, exerce ses activités 24 heures par jour, à longueur d'année. Ce centre surveille le trafic dans les eaux territoriales de l'Administration et est responsable de l'affectation de tous les pilotes travaillant sous sa juridiction. Le centre d'affectation est le point de contact principal avec les clients.

Des bateaux-pilotes sont utilisés afin de transborder les pilotes de la terre aux navires. L'Administration possède et exploite, aux Escoumins, une station de transbordement ainsi que des bateaux-pilotes capables d'offrir un service de transbordement durant toute l'année. Quant aux autres stations de transbordement, localisées à Québec, à Trois-



Rivières, à Sorel et à Montréal, les services sont offerts par Groupe Océan avec laquelle l'Administration contracte. Le contrat de service énonce les exigences et les normes attendues par l'APL en matière de sécurité et de qualité des services concernant le transbordement de ses pilotes brevetés.

Une activité clé effectuée par l'APL en tant qu'autorité publique est l'examen des incidents, des accidents et des quasi-accidents impliquant les titulaires de brevet ou de certificat de pilotage. Les résultats de ces enquêtes sont principalement utilisés pour élaborer et mettre en œuvre des mesures visant à éviter la répétition d'un événement semblable. L'Administration examine également les cas où un capitaine relève un pilote de la conduite d'un navire, ainsi que la conformité générale aux exigences de ses lois, règlements et politiques.

L'Administration doit coordonner ses efforts, ses activités et sa gestion avec un certain nombre d'organismes dont la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, qui exploite la Voie maritime, la Garde côtière canadienne, qui administre plusieurs services maritimes, Transports Canada, les principaux ports de la région, l'Administration de pilotage des Grands Lacs, et les associations d'armateurs qui représentent les agents, les propriétaires et les opérateurs de navires canadiens ou étrangers.



## Règlementer pour la sécurité de la navigation

Pour atteindre ses objectifs de gérer et de fournir, pour la sécurité de la navigation, des services de pilotage efficaces, des règlements généraux peuvent être mis en place par l'Administration. Jusqu'à maintenant, l'Administration a promulgué des règlements principalement en rapport avec :

1. l'établissement des zones de pilotage obligatoire;
2. la prescription des navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
3. la prescription des exigences qui doivent être satisfaites pour l'octroi d'un brevet ou d'un certificat de pilotage et les différentes catégories de brevets et de certificats de pilotage qui peuvent être émis par l'Administration;
4. la prescription des tarifs de droit de pilotage.

De plus, tous les règlements déjà établis sont modifiés occasionnellement pour les adapter aux nouvelles circonstances et à l'évolution des services qu'elle se doit de rendre.

À titre d'autorité publique sur le pilotage, l'Administration peut également émettre, pour l'aider à remplir son mandat législatif et réglementaire, des politiques, des pratiques et des procédures applicables aux pilotes et à l'industrie maritime. Par exemple, des avis aux pilotes et d'autres politiques ont été émis concernant les limitations de vitesse lorsque les niveaux d'eau sont élevés, de même que des préavis d'arrivée applicables aux navires et des avis restreignant certains départs de navires.

L'Administration de pilotage des Laurentides doit aussi prescrire des tarifs de droits de pilotage équitables, raisonnables et suffisants pour lui garantir son autonomie financière. Les tarifs et les augmentations tarifaires, qui doivent respecter ces mêmes critères, sont publiés et autorisés par le gouverneur en conseil.



## Rôle de quasi ordre professionnel

Bien que l'Administration ne soit pas un ordre professionnel, elle joue un rôle similaire en termes d'encadrement de l'exercice de la profession de pilote maritime. À cet égard, son rôle et ses responsabilités doivent être acquittés de manière à protéger l'intérêt public. D'ailleurs, les responsabilités suivantes, reconnues aux ordres professionnels, s'appliquent à l'Administration :

### ***Contrôler la compétence et l'intégrité des apprentis-pilotes et des pilotes***

Avant d'émettre un brevet à un pilote ou à un apprenti-pilote, l'Administration s'assure que le candidat réponde à toutes les exigences réglementaires et qu'il possède toute la formation et les connaissances requises pour l'obtention de son brevet. Ceci comprend également l'approbation de programmes de formation et d'évaluation périodique des pilotes et d'assurer la présidence du jury d'examen responsable d'évaluer les compétences des candidats au pilotage.

### ***Surveiller l'exercice de la profession***

L'Administration est responsable du bon fonctionnement du système de pilotage et de la prestation de services de pilotage de qualité par le pilote breveté ou certifié. Cela inclut de s'assurer que les pilotes maintiennent leurs compétences à un haut niveau. L'Administration peut donc imposer à un pilote un cours de perfectionnement ou encore suspendre et révoquer son brevet s'il y a manquement grave à son devoir ou à ses compétences tel que mentionné dans la *Loi sur le pilotage* et ses règlements.

### ***Réglementer l'exercice***

L'APL régit, par son règlement, la profession de pilote sur son territoire et s'assure que les pilotes et les navires assujettis au pilotage obligatoire respectent ces règles et règlements, qui visent aussi à protéger l'intérêt public.

### ***Gérer le processus disciplinaire***

Lors de la réception d'une plainte, après un événement important ou de sa propre initiative, l'Administration peut examiner la conduite d'un pilote pour déterminer s'il a rencontré les normes et les exigences énoncées dans la loi, dans les règlements ou dans les politiques de l'APL. L'Administration, sur la base des résultats de son enquête, peut entreprendre des mesures correctives, notamment en exigeant une formation supplémentaire, ou prendre des mesures disciplinaires incluant la suspension ou la révocation d'un brevet ou d'un certificat de pilotage lorsque les circonstances le justifient.

### ***Favoriser le développement de la profession***

Afin de faire valoir le métier de pilote et de favoriser le développement et le maintien des compétences, l'APL s'assure de l'intégrité du système de pilotage et de la profession en veillant à ce qu'elle soit exercée avec objectivité et intégrité, de manière à répondre aux besoins de la sécurité de la navigation et au profit de l'intérêt public. Ceci comprend la promotion de la profession, de même que s'assurer que la formation et les compétences des pilotes soient de première qualité.



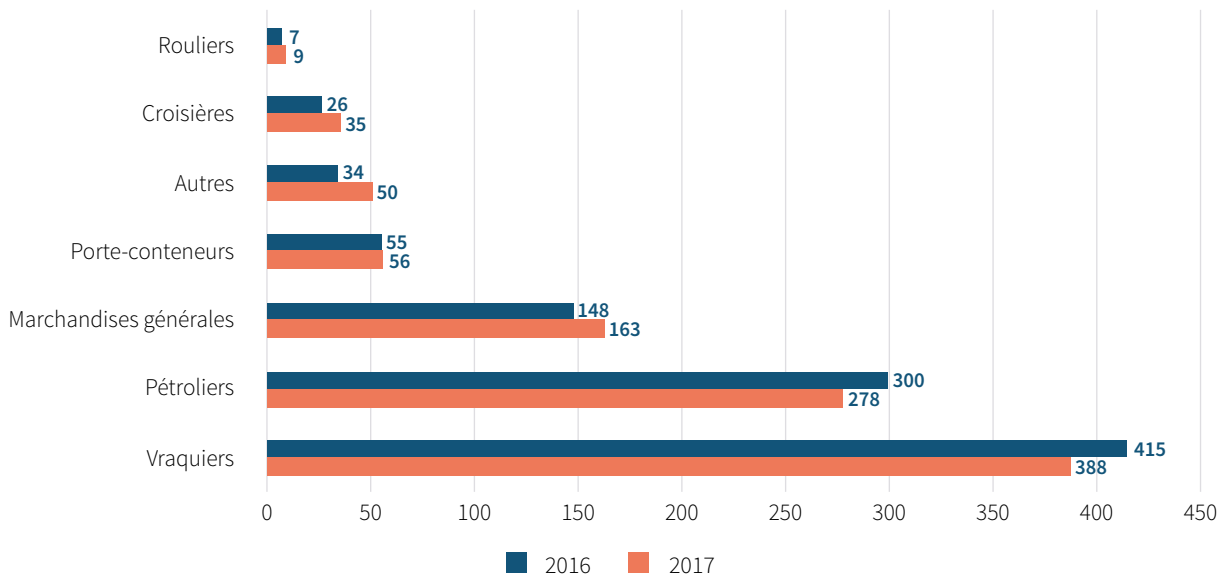
# Revue de l'année

## Niveau de service

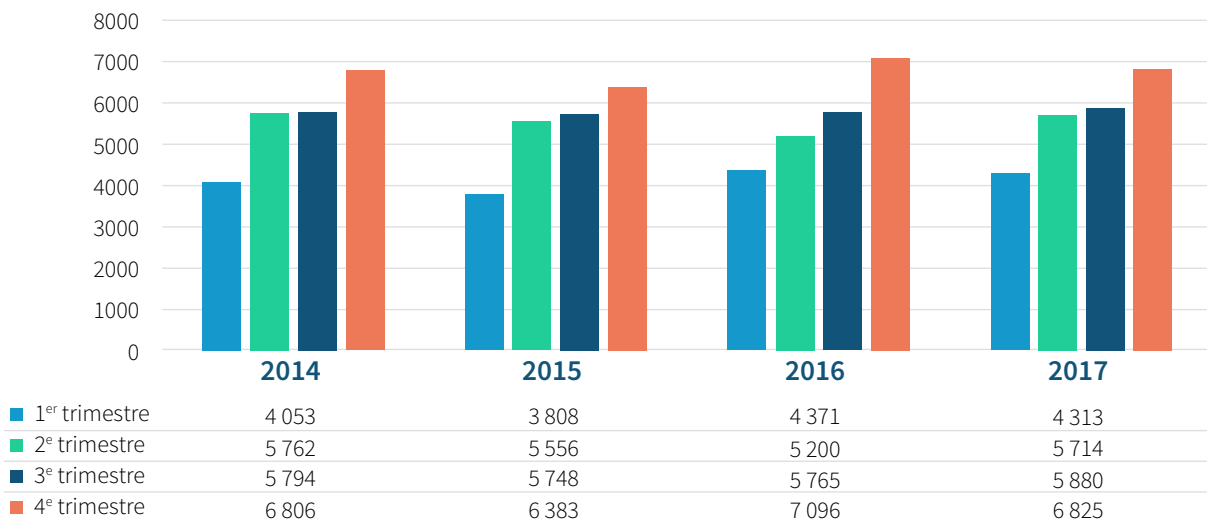
Au cours de l'année 2017, l'Administration de pilotage des Laurentides a fourni des services de pilotage à 979 navires différents dans le cadre de ses activités. La figure qui suit illustre la répartition de ces navires selon leur catégorie, nonobstant le nombre de voyages effectués.

Les navires desservis ont généré 16 689 demandes de pilotage (missions), pour un total de 22 732 affectations, soit 300 de plus que l'année précédente (+1,3%), tout en maintenant la qualité du service.

Nombre de navires différents desservis par l'Administration, peu importe le nombre de voyages effectués



Nombre d'affectations par trimestre, selon les années

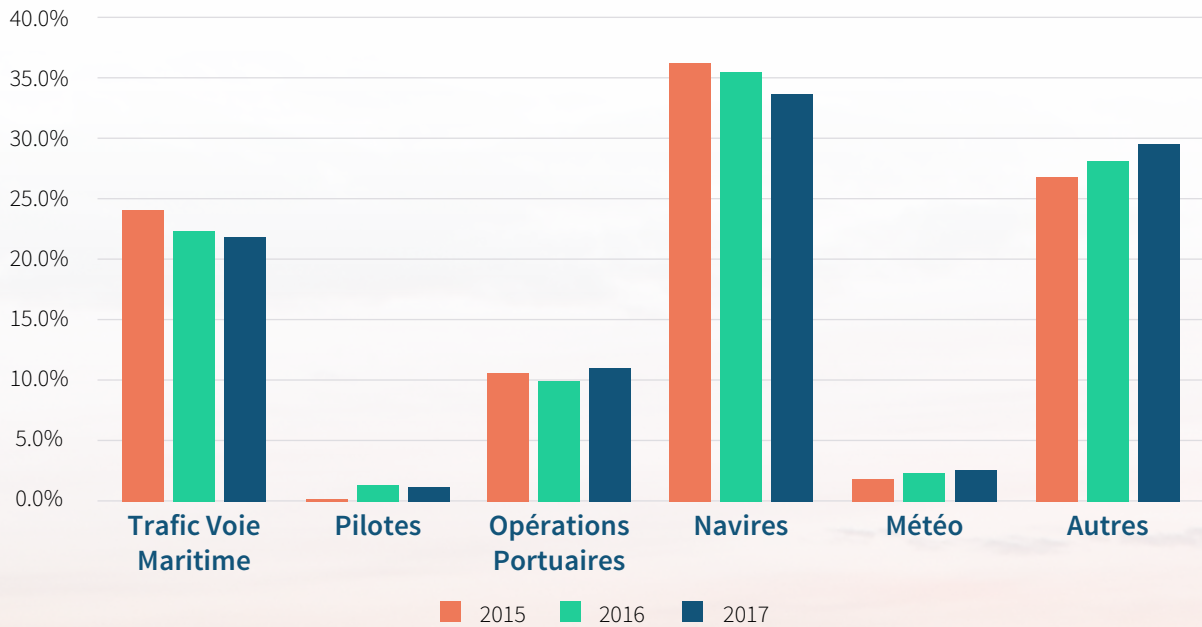


L'APL mesure plusieurs paramètres afin d'évaluer la qualité et l'efficacité de ses services. Deux de ces paramètres sont le nombre de retards et le délai, en heures, causé par les retards dus à un manque de disponibilité de pilotes. Les graphiques ci-après présentent le détail de ces éléments pour les années 2015 à 2017, selon la catégorie appropriée. Afin de mesurer son pourcentage d'efficacité, l'Administration ne conserve que les éléments qu'elle contrôle, soit le nombre de retards causés par un manque de disponibilité de pilotes. Enfin, l'APL compare cette donnée au nombre de missions demandées par ses clients, en faisant abstraction du nombre de pilotes affectés à bord du navire

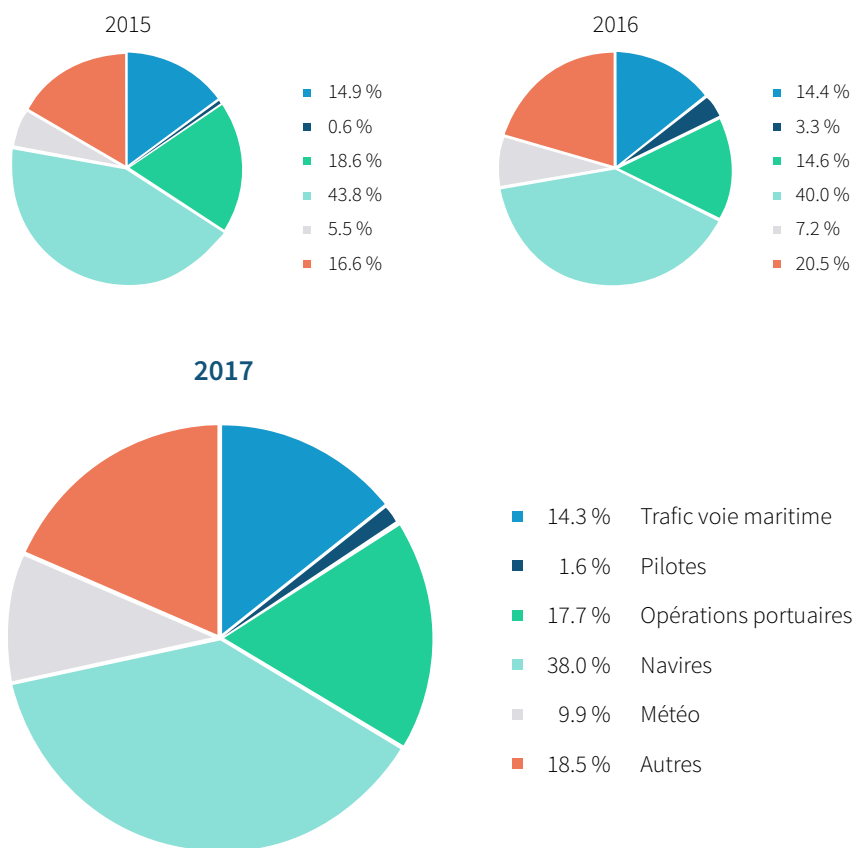
### Efficacité du service

	% de missions de pilotage effectuées sans délai dû aux pilotes	% des heures de retard dues aux pilotes
2017	<b>99,8%</b>	<b>1,6%</b> (92h)
2016	<b>99,8%</b>	<b>3,3%</b> (171h)
2015	<b>99,9%</b>	<b>0,6%</b> (30h)

### Répartition du nombre de retards, en pourcentage, selon leur raison



## Répartition des heures de retard, en pourcentage, selon leur raison



À cet égard, le pourcentage d'efficacité relativement au niveau de service, en nombre, s'élève à 99,8% en 2017 (99,8% en 2016), ce qui ne représente que 1,6% des heures de retard totales, tel qu'illustré ci-dessus.

Grâce aux efforts effectués par l'Administration et par les deux corporations de pilotage, l'APL a pu, au cours de l'année 2017, conserver un bilan aussi favorable qu'en 2016. À ce sujet, les pilotes de la Corporation des Pilotes du Saint-Laurent central (CPSLC) ont assuré, encore cette année, une disponibilité presque parfaite. Du côté des pilotes de la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL), ils ont rendu des services sans aucun délai, tout comme l'an dernier.

Malgré ce bilan, la réduction et même l'élimination de tout délai évitable demeurent une priorité importante pour l'Administration.

À noter que, dans un souci de représenter plus fidèlement la réalité, le nombre d'heures de délais de service causés par les retards est indépendant du nombre de pilotes à bord du navire. Pour fins de comparaison, nous avons ajusté les statistiques de l'année 2015 afin de refléter le changement dans la méthode de comptabilisation qui a eu lieu en 2016.

# La sécurité et les événements maritimes – Incidents/Accidents

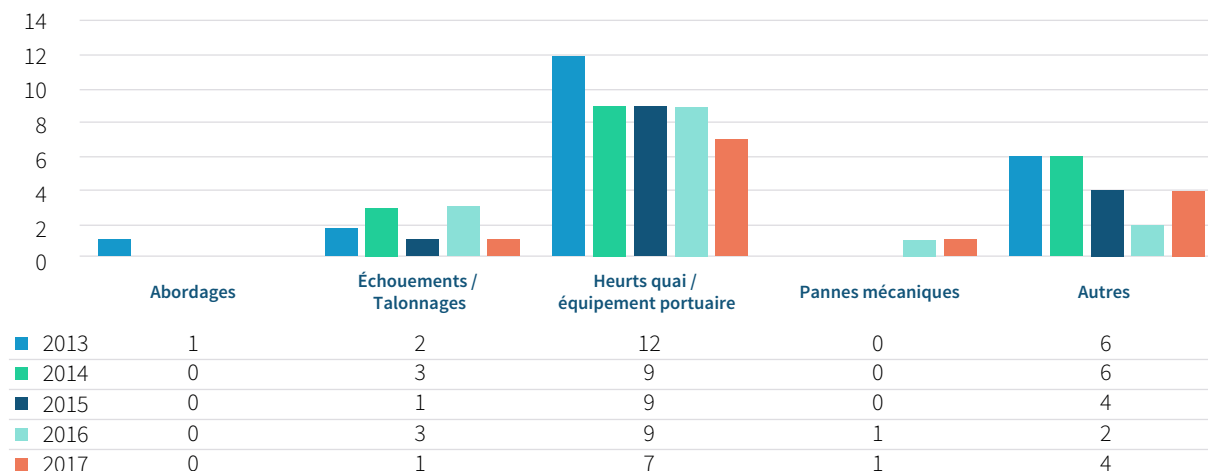
L'objectif premier de l'Administration est la sécurité de la navigation sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay par la prestation de services de pilotage efficaces. Son système de pilotage doit donc limiter les incidents/accidents, en plus d'être efficace, économique et de répondre aux besoins des clients. La compétence des pilotes, le programme de formation continue et la qualité des équipements de navigation contribuent à l'efficacité, à la qualité et au degré d'excellence de la sécurité maritime.

L'Administration est fière d'annoncer qu'en 2017, aucun accident majeur causé par une défaillance des services de pilotage n'est survenu. Sur les 22 732 affectations effectuées, 99,93 % ont été réalisées sans incident (99,93 % en 2016). Certains événements maritimes tels que heurts avec un quai ou d'autres équipements portuaires, qui représentent en général la majorité de ces incidents, ont tout de même été rapportés et consignés. Le tableau suivant présente de manière détaillée le nombre d'événements survenus au cours de la dernière année selon chaque catégorie et selon leur niveau d'importance, alors que le graphique présenté par la suite établit la comparaison entre le nombre d'événements de chaque catégorie selon les années.

Tableau de classification en fonction du type d'incident - Année 2017

Événements	Importance			Total
	Élevée	Moyenne	Faible	
Abordages				0
Échouements / Talonnages		1		1
Heurts quai / équipement portuaire			7	7
Pannes mécaniques			1	1
Autres		1	3	4
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Nombre d'événements en fonction du type d'incident/accident, selon les années



# Réalisations 2017





« Un navire ne se conduit pas comme une voiture; les pilotes utilisent des équipements à la fine pointe de la technologie, souvent des instruments uniques au monde »

## Mandat

### Gérer et fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces

#### *Sécurité de la navigation*

Une fois de plus, en 2017, le bilan de l'APL en matière de sécurité de la navigation est excellent. Cette année, tout comme en 2016, les affectations sans incident ont représenté 99,93 % de l'ensemble des affectations.

#### *Suivi après incident/accident*

Au cours de l'année 2017, l'APL a effectué des suivis de chaque incident et a procédé à un examen approfondi des événements. Lorsque nécessaire, les changements appropriés ou des améliorations aux pratiques ont été proposés afin d'éviter une répétition des incidents.

L'Administration a développé une approche axée sur la collaboration avec les pilotes dans les cas d'enquête après un incident ou un accident. Elle a commencé à faire la promotion de la déclaration volontaire des quasi-accidents comme moyen de favoriser l'amélioration continue et la sécurité de la navigation. L'Administration pourra miser sur l'adoption d'une culture de divulgation volontaire qui lui permettra d'être plus proactive dans les cas d'un quasi-incident, ce qui pourrait permettre d'éviter les accidents majeurs et conserver un bilan plus que positif en matière de sécurité de la navigation. Cette année, l'Administration a enquêté sur plus de huit incidents.

#### *Gestion de la navigation dans les glaces*

Les températures extrêmes connues au début de l'hiver 2017 ont obligé l'APL, en consultation avec le Comité consultatif sur le pilotage, de déclarer l'ouverture de la période hivernale à une date plus hâtive que prévue. L'Administration s'est assurée de travailler en étroite collaboration avec Transports Canada, la Garde côtière canadienne et les deux corporations de pilotes afin de s'assurer que les navires transitent sans problème dans son secteur, malgré la présence de glaces. Le secteur du pont de Québec a entre autres nécessité davantage d'interventions étant donné les conditions particulières de 2017.

### ***Crue des eaux printanières***

Afin de protéger les riverains et l'érosion prématurée des berges, l'Administration a pris des mesures supplémentaires de réduction de vitesse au moment où les eaux printanières augmentaient de manière significative les niveaux des cours d'eau. De plus, certaines restrictions pour les transits de nuit concernant les navires à fort tirant d'eau ont été mis en place. Cette gestion supplémentaire a permis de gérer de manière adéquate la situation, alors qu'un seul cas problématique a eu lieu.

De plus, afin de faciliter le transit des navires de croisière et dans le but de s'assurer que leur passage était sécuritaire, l'Administration, en collaboration avec la CPSLC, s'est assurée que le dégagement sous pont (tirant d'air) soit suffisant pour chaque navire. La crue des eaux a fortement diminué le dégagement sous pont disponible et a exigé une gestion plus serrée de la part de l'équipe de Sécurité et efficacité maritimes.

### ***Efficacité et délais de service***

En 2017, l'Administration a fourni des services de pilotage sans délais de services causés par la non-disponibilité des pilotes dans une proportion de 99,8%. Les faibles délais de services sont possibles grâce à l'excellent travail de son centre d'affectation et à la collaboration et à la disponibilité des pilotes, particulièrement pendant les périodes de pointe du trafic, telles que lors de la fermeture de la Voie maritime et à l'automne.

En effet, seulement 8 retards se sont produits dans la période de fermeture de la Voie maritime où l'Administration a connu des pointes de plus de 40 affectations par jour par secteur, soit plus du double d'une journée d'affectation normale. Grâce aux gains significatifs en termes d'affectation des pilotes obtenus lors du renouvellement du dernier contrat avec la CPSLC, l'Administration n'a eu que 66 retards par manque de disponibilité des pilotes. Ces retards s'expliquent en grande partie en raison des périodes de pointe de trafic soutenues survenues à l'automne où 71 % des retards ont eu lieu.

Du côté des retards dus aux navires, l'APL maintient régulièrement des discussions avec sa clientèle afin de cerner les causes associées aux délais et ainsi, mettre en place des pistes de solution pour réduire ces délais. Ce type de retard peut immobiliser indûment la disponibilité d'un pilote et ainsi, causer une pénurie de pilotes durant les périodes de pointe de trafic, ce qui cause une inefficacité à nos services et au système de transport maritime.

### ***Gestion du trafic***

En collaboration avec les pilotes des différentes corporations, l'APL a su contribuer à l'efficacité et à la compétitivité du transport maritime en accompagnant les agences clientes dans la gestion de leurs transits. En planifiant à l'avance l'arrivée des navires de fort gabarit à Québec, et en calculant les fenêtres de marées, l'Administration est en mesure de conseiller les agents en conséquence. Grâce à son travail en aval, les navires de fort gabarit peuvent mieux planifier leur voyage et effectuer un transit direct Québec-Montréal, sans arrêt. Cette planification débute avant même l'arrivée des navires aux Escoumins.

### ***Unités portables (« PPU ») et taux de giration (« Rate of Turn »)***

En février 2017, le contrat d'entretien des unités portables de la CPSLC est venu à échéance. L'APL a procédé directement à l'achat de nouveaux PPU et a signé une entente d'une durée de quatre ans avec NavSim Technology pour l'acquisition, le service et le support de 120 unités portables de nouvelle génération, qui incluront dorénavant un appareil mesurant le taux de giration (« Rate of Turn »). Ce nouvel outil permettra aux pilotes de la CPSLC de mieux prévoir la trajectoire du navire, améliorant ainsi les services aux clients tout en maintenant un haut niveau de sécurité.

En 2017, 10 de ces nouveaux appareils ont été mis à la disposition de la CPSLC afin que les pilotes puissent se familiariser, mettre à l'essai et être formés avec ces PPU. Une formation en ligne a été préparée afin de soutenir les besoins de formation. La mise en service officielle des nouveaux appareils devrait s'effectuer vers la fin de janvier 2018.



### ***Renouvellement et maintien des immobilisations***

Le quai brise-lames et les bateaux-pilotes de l'Administration sont localisés à sa base de transbordement des Escoumins. L'APL veille au bon entretien de ces actifs afin de maximiser leur durée de vie utile.

En octobre dernier, des membres de la station de pilotage des Escoumins ont participé à la planification et à l'exécution de certaines tâches reliées aux travaux quinquennaux du bateau-pilote « Taukamaim ». Les travaux de cale-sèche ont été réalisés au chantier de l'Île-aux-Coudres par le Groupe Océan, et ce, à moindre coût que ce qui avait été budgété.

L'Administration a entrepris, en 2017, des travaux d'évaluation et des réparations d'urgence sur son quai de bois des Escoumins, qui avait subi des dommages causés lors d'une tempête hivernale. Suite à ces évaluations, d'autres travaux seront nécessaires en 2018.

Selon le contrat qu'elle détient avec le Groupe Océan, l'Administration a également procédé, en juin 2017, à l'inauguration de la nouvelle station de pilotage à Trois-Rivières, dans la circonscription no.1, l'ancienne salle d'attente ayant été démolie pour faire place à une installation neuve qui répond mieux aux besoins des pilotes.

### **Course de Grands Voiliers du Rendez-Vous 2017**

La Course de Grands Voiliers du Rendez-vous 2017 est une course transatlantique de 7 000 milles nautiques d'une durée de cinq mois. Le point culminant de l'édition 2017 a été l'arrivée de cette flotte de près de 40 voiliers dans les villes de Québec et de Lévis, après être partis d'Europe et avoir visité plus de 35 ports canadiens. De concert avec la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent, qui ont mis à disposition de l'Administration davantage de pilotes sur le tour de rôle, cet événement grandiose a été un succès. Ce rendez-vous n'aurait pu avoir lieu sans le travail acharné des employés du centre d'affectation de l'Administration, qui ont coordonné le départ simultané des voiliers avec les organisateurs de l'événement. L'excellent travail du personnel du centre d'affectation a par ailleurs été souligné par le président de la CPBSL, dans une lettre adressée à l'APL.

## **Règlementer pour la sécurité de la navigation**

### **Amélioration et modernisation des règlements**

Une seconde phase de consultations, appuyée d'une nouvelle version du projet réglementaire, a été complétée en 2017 auprès de plusieurs partenaires et des membres du Comité consultatif sur le pilotage. Cet exercice a permis de bonifier le projet à plusieurs égards. Le projet réglementaire propose notamment l'évaluation périodique des pilotes, introduit des outils supplémentaires pour permettre une révision plus rigoureuse des accidents, vise un meilleur échange d'informations entre les pilotes et les capitaines et augmente la flexibilité dans la détermination de l'application des règles de navigation hivernale.

### **Exigences réglementaires pour les apprentis-pilotes**

L'efficacité des services de pilotage passe tout d'abord par un recrutement adéquat de candidats désirant devenir pilote. L'Administration doit s'assurer qu'une relève suffisante soit présente pour dispenser les services de pilotage requis sans délai excessif dans les prochaines années. C'est pourquoi elle a proposé un projet réglementaire portant sur l'assouplissement de critères pour devenir apprenti-pilote, menant à un éventuel élargissement du bassin de candidats pouvant se qualifier pour l'émission d'un permis d'apprenti-pilote. Ce projet a été publié en première



partie de la Gazette du Canada le 9 décembre 2017. Actuellement, 13 apprentis-pilotes poursuivent leur période de formation dans la circonscription couvrant les eaux navigables situées entre Montréal et Québec (sept pour le secteur Montréal-Trois-Rivières, cinq pour le secteur Trois-Rivières-Québec et un pour le secteur du Port de Montréal), et six apprentis-pilotes sont en formation pour la circonscription couvrant les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, pour un total de 19 apprentis-pilotes.

### **Études de risques dans le golfe du Saint-Laurent**

Au courant de 2017, l'APL a supervisé et travaillé en étroite collaboration avec ses consultants et experts chargés de l'évaluation des risques dans les ports de la Côte-Nord, notamment dans les ports de Baie-Comeau, de Port-Cartier, de Sept-Iles et de Havre-Saint-Pierre. Les questions à l'étude sont de savoir si les services de pilotage actuels, non réglementés, répondent aux besoins de sécurité et si l'APL devrait jouer un rôle, le cas échéant, dans la supervision ou la réglementation de ces services. Ce dossier, très complexe et sensible, consiste essentiellement en quatre analyses de risques simultanées qui ont nécessité beaucoup de temps et de ressources en termes d'expertise, mais aussi en termes de gestion des relations et des attentes.

Des versions préliminaires des rapports ont été distribuées aux parties prenantes pour commentaires et une version finale est prévue pour le début de mai 2018. Les deux autres phases de l'analyse de risques, couvrant la Côte-Sud et la voie navigable de l'ancienne circonscription no. 3, débuteront en 2018 et en 2019 respectivement.

## Rôle de quasi ordre professionnel

### *Contrôler la compétence et l'intégrité des pilotes brevetés ou certifiés par l'APL*

L'APL a concentré ses efforts durant l'année à documenter et à inclure, dans son projet de révision générale de son règlement, les éléments concernant la formation continue, le maintien des compétences et l'évaluation périodique des pilotes que l'on retrouve, entre autres, dans l'entente entre l'APL et la CPBSL. Du côté de la CPSLC, cette dernière a soumis à l'Administration son programme de formation des apprentis-pilotes vers la fin de l'année, ce qui nécessitera un travail conjoint avec cette corporation afin de bonifier ce programme. Des discussions portant sur l'amélioration de la formation et sur les évaluations périodiques des pilotes ont eu lieu et la CPSLC a exprimé l'intérêt d'engager des échanges plus détaillés à ce sujet pour apporter des améliorations similaires à celles réalisées dans le secteur du Bas Saint-Laurent. Ce programme de formation bonifie la formation des pilotes et des apprentis-pilotes en plus d'améliorer le système d'évaluations périodiques à tous les cinq ans. De plus, le système d'évaluation contient des critères et des exercices nécessaires pour un changement de classe de brevet à une classe supérieure.

En 2017, suite à la réception d'une plainte alléguant qu'un pilote breveté par l'APL ne respectait pas les limites de vitesse applicables dans certains secteurs du fleuve Saint-Laurent, l'Administration a mené une enquête qui a entraîné la suspension du brevet du pilote concerné. D'autres mesures préventives ont également résulté de cette enquête, y compris des exigences au niveau de la formation afin d'éviter que ce type de situation se reproduise.

Également en cours d'année 2017, un contrôle judiciaire, devant la Cour fédérale du Canada, a été entrepris par la CPSLC suite à la suspension du brevet de deux pilotes qui ont ancré un navire pour une cause non justifiée. L'audience aura lieu le 27 février 2018. L'Administration continuera de défendre vigoureusement sa décision qui vise à protéger l'intérêt public

## Leadership

### Ressources spécialisées

Afin de mieux refléter les aspects fondamentaux de sa mission, l'Administration a renommé son département des opérations Sécurité et efficacité maritimes. C'est à l'intérieur de cette nouvelle structure que le Capitaine Alain Richard a fait son entrée dans l'organisation à titre de Directeur exécutif, sécurité et efficacité maritimes en avril 2017. Avec l'arrivée du Capitaine Christian Ouellet comme Expert conseil – sécurité maritime en juin 2017, l'APL compte dorénavant sur l'expertise de trois capitaines, incluant la Capitaine Patricia Hébert, pour assumer son rôle de leadership en sécurité et efficacité maritimes.

La venue de cette expertise additionnelle a permis à l'Administration d'avoir une présence accrue sur certains comités et groupes de travail. Les experts de l'APL ont d'ailleurs été invités à participer aux consultations publiques menées par le comité fédéral d'évaluation environnemental (BAPE) afin d'être présents pour répondre aux questions reliées au pilotage et à la sécurité de la navigation maritime.

### Comité consultatif sur le pilotage

Depuis 2016, l'Administration préside le Comité consultatif sur le pilotage, comité qu'elle a créé afin de consulter les parties prenantes quant à certaines questions importantes visant le pilotage. Après cette première année complète, la rétroaction est positive. Ce comité a permis à l'APL de consulter et d'être à l'écoute des parties prenantes concernant des enjeux significatifs aux niveaux opérationnels et stratégiques, notamment dans la révision de la *Loi sur le pilotage*, dans les modifications réglementaires, dans l'analyse de risques sur la Côte-Nord et pour l'émission de politiques touchant la sécurité et l'efficacité des services de pilotage.

« L'orientation première de l'Administration en 2017 : exercer son rôle de leadership. »

## Protéger l'intérêt public

Suite à la décision de l'arbitre de retenir l'offre finale de la CPSLC concernant le dernier contrat de services, l'Administration a contesté cette décision devant la Cour fédérale du Canada. La décision arbitrale a soulevé de nombreuses préoccupations ayant un impact sur nos règlements et sur la capacité de l'APL à conserver son indépendance à déterminer quand entreprendre des mesures lorsqu'il y a non-conformité avec la *Loi sur le pilotage*. Le jugement de la Cour fédérale rendu le 29 décembre 2016 accueillait en partie notre recours. La Cour a ordonné que le dossier soit retourné à l'arbitre. L'APL a porté ce jugement en Cour d'appel fédérale et la cause sera entendue en mars 2018.

## Révision de la *Loi sur le pilotage*

Le Premier dirigeant a continué son rôle de leadership sur ce dossier stratégique en élaborant une soumission détaillée contenant des propositions visant à améliorer le système de pilotage actuel. Cette soumission a été déposée auprès de M. Marc Grégoire, le président de l'examen de la *Loi sur le pilotage* nommé par le ministre des Transports. Les recommandations de l'APL mettent l'emphase sur la nécessité de moderniser la réglementation et de fournir à l'Administration plus de pouvoirs afin qu'elle puisse mieux remplir son mandat et de s'assurer une gestion et une prestation de services de pilotage efficaces. L'appui démontré par l'industrie envers l'approche adoptée par l'APL démontre un haut niveau de confiance de la clientèle envers l'APL et le besoin d'améliorer la *Loi sur le pilotage*.

Les enjeux associés au cadre législatif actuel comprennent la gouvernance, les pouvoirs et les processus réglementaires en matière de pilotage, l'expertise interne en matière de pilotage, les enquêtes découlant d'incidents et d'accidents, les mécanismes d'arbitrage et de fixation des tarifs, et les pouvoirs modernes en matière d'exécution de la Loi et des règlements. Le projet de recommandations de M. Grégoire sera disponible pour consultation en mars 2018 et les recommandations finales seront déposées au ministre d'ici avril 2018.

## Comités relatifs à la sécurité maritime

Tout au long de l'année 2017, les représentants de l'APL ont continué de siéger sur différents comités de consultation ou groupes de travail portant sur la sécurité maritime, lui permettant de s'assurer que ses intérêts et sa mission soient bien représentés.

## Vidéo corporative

En conformité avec les enjeux stratégiques exprimés dans son Plan d'entreprise, l'APL a poursuivi ses efforts en 2017 afin d'avoir plus de visibilité auprès de ses partenaires et intervenants, ainsi que du grand public. Une vidéo corporative de haute qualité et décrivant clairement le mandat et le rôle de l'APL au niveau de la sécurité et de l'efficacité de la navigation maritime a été produite. Cette vidéo corporative a par ailleurs remporté une médaille d'or au *Hermes Creative Awards* de 2017, dans la catégorie « Gouvernements ».



# Saine gestion

## Finances

### Gestion des produits et des charges

L'Administration a enregistré un résultat global de 0,3\$ million durant l'année 2017 et possède une encaisse d'environ 9,6 millions \$ au 31 décembre 2017, ainsi que des placements d'une valeur de 5,1 millions \$ (réserve de trésorerie). Le tout a été réalisé alors même que l'Administration maintenait ses tarifs inchangés depuis 2015.

Les produits tirés des droits de pilotage et le coût des services de pilotage sont directement reliés au trafic maritime et aux manœuvres effectuées par les pilotes. Le nombre d'affectations, la dimension des navires et leur tirant d'eau, de même que le nombre d'heures de pilotage effectuées sont autant de paramètres supplémentaires qui viennent influencer le coût du pilotage. Les navires empruntant le Saint-Laurent

n'ont pas nécessairement les mêmes dimensions et le même tirant d'eau d'une année à l'autre, et les manœuvres peuvent être différentes d'un voyage à l'autre, ce qui a une incidence directe sur les services, le nombre d'affectations, et sur la rémunération des pilotes. Depuis quelques années, on observe le maintien de la tendance à la hausse des dimensions et du tirant d'eau des navires.

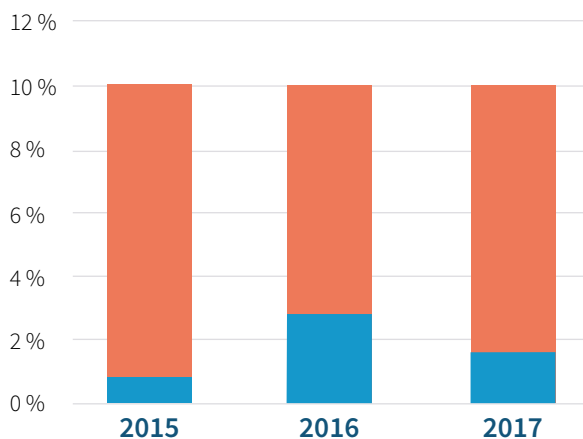
Les produits et les charges de bateaux-pilotes sont également reliés au nombre de services offerts aux navires. Les dépenses administratives et les dépenses du centre d'affectation sont relativement fixes et le volume du trafic maritime n'a pas de répercussions importantes sur celles-ci.

Les contrats de services avec les deux corporations de pilotes sont à jour, leur renouvellement étant prévu en 2020, dans le cas de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central, et en 2021, dans celui de la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent.

### Principaux résultats - Comparatif 5 ans (en milliers)

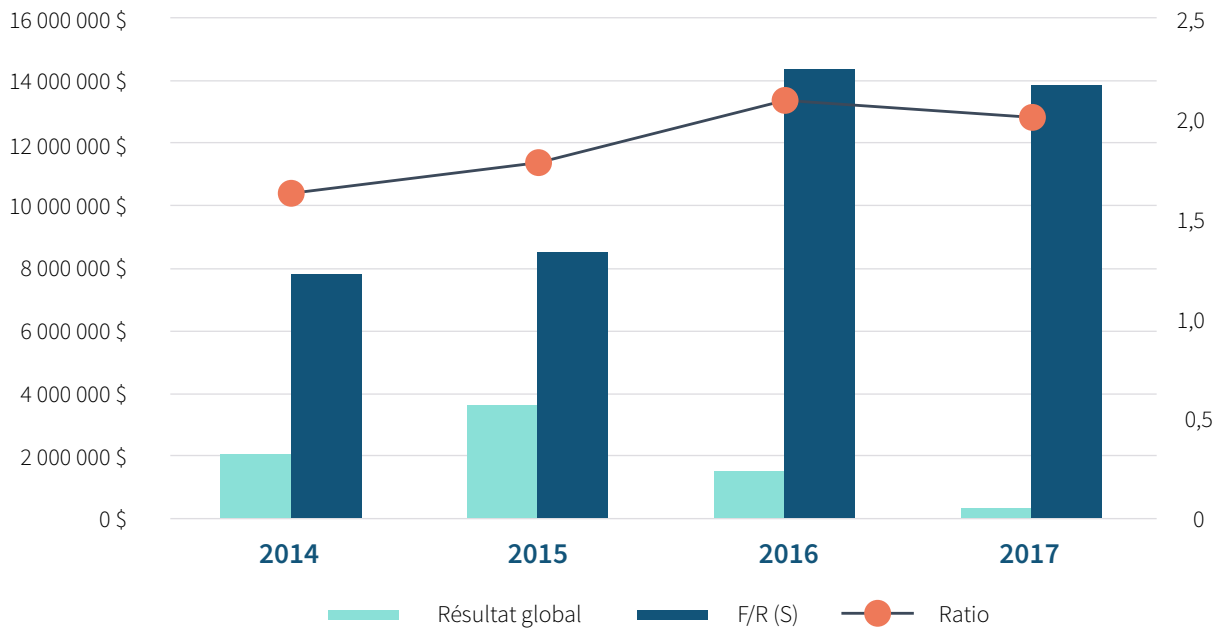
	2017	2016	2015	2014	2013
Produits	95 017 \$	91 430 \$	86 229 \$	85 136 \$	78 066 \$
Charges	94 709 \$	89 890 \$	82 597 \$	83 045 \$	76 554 \$
<b>Résultat global</b>	<b>308 \$</b>	1 540 \$	3 632 \$	2 091 \$	1 512 \$
<b>Fonds de roulement</b>	<b>13 890 \$</b>	14 341 \$	8 506 \$	7 801 \$	3 152 \$
<b>Bénéfices non répartis</b>	<b>29 437 \$</b>	29 130 \$	27 590 \$	23 958 \$	21 868 \$
<b>Nombre d'affectations</b>	<b>22 732</b>	22 432	21 495	22 415	20 928

### Pourcentage des comptes débiteurs > 28 jours, au 31 décembre



Pourcentage des comptes débiteurs liés aux services de pilotage ayant des factures impayées excédant les termes de crédit (28 jours), calculé sur la moyenne annuelle en fonction de la cible maximale de 10 %.

## Résultat global, fonds de roulement (en \$) et ratio de fonds de roulement



## Ressources humaines

### **Signature d'une entente de principe – Guilde de la marine marchande du Canada**

Une entente de principe pour une nouvelle convention collective avec les employés membres de la Guilde de la Marine marchande du Canada (GMMC), comprenant les capitaines et les mécaniciens de la base de transbordement des Escoumins, a été conclue en 2017. Elle prévoit un contrat d'une durée de cinq ans et permettrait également de régulariser le statut des employés de relève et d'implanter de nouveaux mécanismes facilitant le remplacement du Directeur de la station lorsqu'il doit s'absenter.

### **Plans de relève, plans de développement personnel et plans d'urgence**

Tel que requis dans le Plan stratégique de gestion des ressources humaines, des efforts importants ont été investis sur le projet du Plan de relève pour la direction. Des évaluations de potentiel ont été réalisées auprès d'employés clés, ce qui a permis de partager la mise à jour de ce plan avec le Comité de gouvernance et des ressources humaines en novembre 2017.

Afin de s'assurer du maintien de la compétence de ses employés, et également dans le but de faire progresser les employés ayant été identifiés comme relève potentielle pour la direction, le service des ressources humaines a rédigé et mis en place des plans de développement personnel pour plusieurs employés.

Finalement, pour fins de saine gestion, l'Administration a identifié les postes critiques de l'organisation et a rédigé des plans d'urgence en ce sens. Ces plans servent à identifier et à former les ressources nécessaires pouvant prendre la relève des tâches cruciales dans le cas où l'un(e) de ses employés (-es) doit s'absenter pour une longue période.

## Technologies de l'information

### **Modernisation des postes de travail**

L'équipe en charge des technologies de l'information s'est assurée, en 2017, que les différents systèmes informatiques en place soient optimaux et a renouvelé les systèmes qui devaient l'être. Afin de rendre le centre d'affectation plus polyvalent et mieux préparé aux urgences, le plan de continuité des opérations a été révisé et les systèmes informatiques appropriés ont été mis à jour. Les employés du centre d'affectation travaillent maintenant sur des ordinateurs portables, ce qui leur permet de reprendre leurs opérations plus rapidement en cas d'évacuation.





#### ***Régularisation de la sécurité informatique***

Afin de protéger l'Administration des cyberattaques, l'équipe informatique a révisé et mis à jour ses systèmes réseaux et ses pare-feux. Des nouvelles mesures de sécurité ont aussi été mises en place afin d'assurer une sécurité adéquate et de faire en sorte que les services de pilotage ne soient pas interrompus pendant une période prolongée.

#### ***Audit informatique***

À l'initiative de la direction, un audit informatique portant sur l'ensemble des technologies de l'information de l'APL a été initié et complété durant l'année. Le rapport a identifié des pistes d'amélioration, dont l'élaboration d'un plan directeur en TI, l'importance d'une saine gestion de projets pour les projets d'envergure et la mise à jour de notre plan de relève TI.

## **Conformité aux politiques gouvernementales et aux règlements**

La gestion de l'Administration est conforme aux politiques et aux instructions du gouvernement du Canada et sa gestion financière se fait en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le personnel de direction établit et maintient de bonnes relations avec les personnes clés au sein du gouvernement fédéral. De plus, l'APL divulgue dorénavant les dépenses de voyage, les frais d'accueil et de conférence du Premier dirigeant et des membres du conseil d'administration à l'intérieur d'une période de 30 jours suivant la fin d'un trimestre.

## Vérification interne de la paie et du processus d'affectation et de facturation

L'Administration a complété le projet de vérification interne de la paie en 2017; la conclusion du rapport indique que l'environnement de contrôle relativement au processus de rémunération est adéquat et que les contrôles identifiés permettent de minimiser le risque d'erreur ou de fraude lié à ce processus.

D'autre part, le projet de vérification interne des services d'affectation et de facturation a également été complété en 2017; le rapport indique que les règles d'affectation sont bien connues et appliquées par l'équipe responsable de l'affectation, et que les procédures établies assurent la détermination des navires assujettis au pilotage obligatoire.

## États financiers (IFRS)

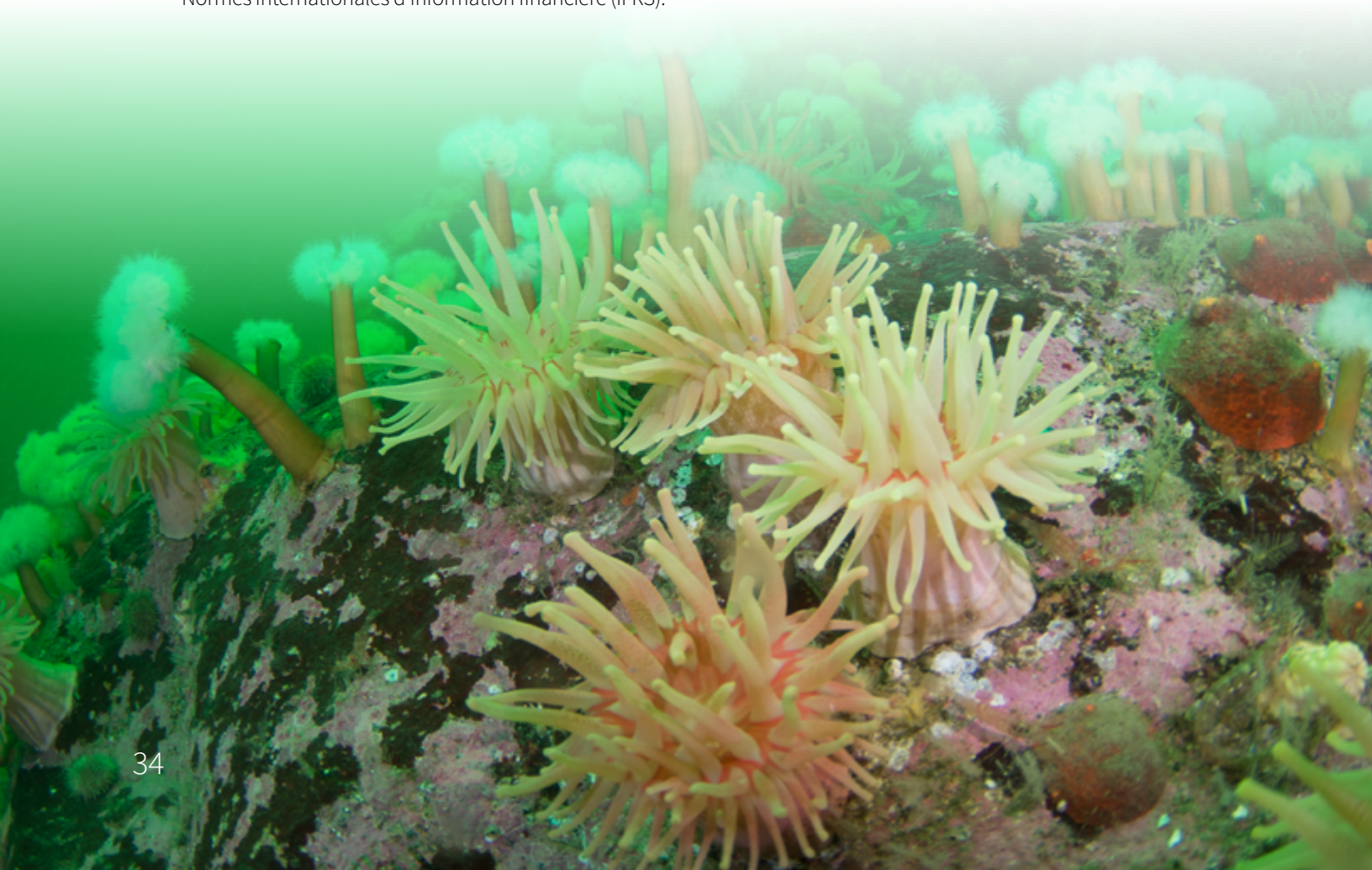
Durant l'année 2017, l'APL a publié, sur son site Web, ses états financiers trimestriels non audités, selon les Normes internationales d'information financière (IFRS).

## Politiques gouvernementales

L'Administration s'engage à respecter l'esprit et l'objet des mesures gouvernementales. L'APL a donc intégré des gains d'efficacité opérationnelle et a contribué à la sécurité et à l'efficacité du système de transport maritime dans notre région. L'Administration doit équilibrer ses responsabilités envers l'économie canadienne et ses proches partenaires en veillant à être en mesure d'offrir tous les niveaux de service requis à un coût raisonnable.

## Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012)

Dans la réalisation de son mandat en 2017, l'Administration n'a initié et n'a participé à aucune activité concrète réalisée sur un territoire domanial ou à l'étranger et liée à un ouvrage, susceptible d'entraîner des effets environnementaux négatifs importants sur l'environnement.





## Diversité

L'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À ce titre, elle reconnaît l'importance de la diversité de la population canadienne, notamment sur les plans de la race, de la nationalité d'origine, de l'origine ethnique, de la couleur et de la religion, ce qui constitue une caractéristique fondamentale de la société canadienne. À cette fin, l'APL s'engage à assurer la diversité au sein de son organisation, en encourageant par exemple, les femmes, les personnes autochtones, les personnes handicapées ou les membres d'une minorité visible à déposer leur candidature aux postes qu'elle rend disponibles.

L'Administration a, entre autres, inclus une terminologie invitant les candidats provenant de groupes désignés (pour les femmes, minorités visibles, autochtones et personnes handicapées) à postuler sur les opportunités d'emploi publiées sur son site Web. Il faut toutefois reconnaître qu'il existe toujours des défis à la participation des femmes dans le domaine maritime. À cet effet, l'Administration essaie de susciter l'intérêt des femmes pour le milieu maritime par la participation de sa capitaine Patricia Hébert, directrice à la sécurité maritime, à certains événements ouverts au grand public afin de mieux faire connaître l'organisation et les services qu'elle fournit.

## Santé mentale

Favoriser le maintien d'une saine santé mentale constitue une priorité pour l'Administration, car elle peut ainsi veiller à ce que ses employés soient aptes à exercer leurs fonctions et à prévenir l'absentéisme lié aux problèmes de santé mentale. Suite à la formation donnée à ses gestionnaires et à ses employés sur la gestion de la santé mentale en 2016, l'APL a formé son personnel sur la gestion des conflits. Cette formation avait comme objectif d'identifier les signes précurseurs de conflits et de connaître les grandes étapes du processus de résolution. Il est connu que grâce à la prévention des conflits, l'apparition de détresse psychologique est diminuée de façon significative.

Une formation sur le développement des habiletés de communication interne a aussi été offerte aux gestionnaires dans le but de mieux les outiller à communiquer au personnel leurs pensées de façon claire, efficace et concise. Bien faire circuler l'information rapidement est un élément essentiel à la réduction du stress au travail et à la résistance aux changements ayant un lien direct sur la santé mentale des employés.



En plus de plusieurs articles d'information transmis aux employés concernant divers sujets reliés à la santé mentale, le Service des ressources humaines a fait la promotion du programme d'aide aux employés («PAE») tout au long de l'année et a organisé une séance d'information sur ce service. L'objectif de cette présentation était de faire connaître l'ensemble des outils du PAE, dont les services de counseling qui comporte un volet d'aide psychologique. L'Administration a constaté, dans le rapport statistique annuel, une augmentation significative de l'utilisation des services de counseling, plus particulièrement dans la catégorie « psychologique ».

Finalement, au cours de l'année 2017, l'APL a utilisé plusieurs pratiques de reconnaissance. La reconnaissance est un levier important de la mobilisation des employés. L'APL croit qu'un employé prendra son travail à cœur s'il sent que ses efforts sont reconnus et que sa contribution lui rapportera autant à lui-même qu'à l'organisation.

## Équité homme/femme

L'Administration croit que tous les Canadiens et les Canadiennes devraient avoir les mêmes possibilités de participer activement au maintien de la sécurité, de l'efficacité et de la qualité des services de pilotage, et encourage fortement les femmes et les hommes à envisager une carrière au sein de son organisation.

Le programme de recrutement de l'Administration est conçu de manière à assurer le traitement équitable de tous les candidats. L'APL s'engage à suivre de près toute partialité fondée sur le sexe dans le cadre d'embauches et de promotions.

L'Administration s'engage à améliorer l'accessibilité en éliminant les barrières afin d'encourager et d'aider les femmes à participer pleinement aux activités dans toutes les disciplines.





















# Gestion des risques

Afin de s'assurer de la continuité de la prestation de services de pilotage sécuritaires et efficaces lui permettant de réaliser ses objectifs stratégiques, la direction de l'APL effectue, annuellement, une révision de sa gestion des risques. Cet exercice permet d'identifier les principaux risques auxquels s'expose la compagnie et de mettre en place des mesures d'atténuation qui aideront l'APL à conserver son autosuffisance financière et de répondre à son mandat, ainsi que de conserver son image et sa réputation, tout en lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le tableau suivant illustre les 10 principaux risques de nature opérationnelle et stratégique identifiés par la direction. Il est à noter qu'une case de risque résiduel de couleur jaune représente un risque faible dont la gestion est jugée adéquate, une case de risque résiduel de couleur orange représente un risque modéré qui requiert l'attention de la direction et une case de risque résiduel de couleur rouge représente un risque élevé qui requiert une action immédiate de la part de la direction.



# Grille des 10 principaux risques

No	Risques	Risque inhérent	Risque résiduel
1	Manque de pouvoirs législatifs adéquats et l'absence de droit de gérance à l'égard des corporations de pilotes restreignent de façon significative la capacité de l'APL à remplir pleinement sa mission et de veiller à l'intérêt public.		
2	Impact défavorable sur l'efficacité des services et la gouvernance du pilotage dû aux règles d'affectation pour les préavis de départ, la nuit, imposées par décision arbitrale qui sont manifestement différentes de celles exigées par les règlements.		
3	Établir la stratégie de planification tarifaire efficace afin de maintenir une grille tarifaire compétitive pour les clients tout en maintenant l'autosuffisance financière de l'organisation.		
4	Manque de procédures rigoureuses pour le suivi après accident, la formation et l'évaluation périodique des pilotes.		
5	Retards dans la mise en place/retrait des bouées prioritaires lumineuses.		
6	Relève potentiellement insuffisante de futurs pilotes dû aux hausses annuelles projetées d'affectations et impact potentiel des études de risques.		
7	Efficacité de la navigation à cause des retards dus aux pilotes et aux navires et restrictions à la navigation.		
8	Coordination entre intervenants publics pour l'administration de services maritimes.		
9	Technologies de l'information (désuétude du système actuel (Klein), manque de technologies modernes pour nous aider à remplir notre mandat)		
10	Communications externes et positionnement public		

Suite à sa récente mise à jour des risques et des mesures d'atténuation, la direction de l'APL est d'avis que les risques sont, en général, bien contrôlés. Cependant, les lacunes de la *Loi sur le pilotage* et la capacité apparente de contourner le processus de réglementation par la voie d'un contrat de service ou d'une décision d'arbitrage sont des préoccupations importantes pour l'APL. Les seules façons d'atténuer ce risque consistent à demander la modification de la *Loi sur le pilotage* et le contrôle judiciaire.



# Les pratiques de gouvernance

## Présentation du conseil et de ses comités

L'Administration conserve une structure de gouvernance moderne qui lui permet de réaliser son mandat. À cet effet, différents pouvoirs sont exercés par le conseil d'administration dont les modalités de fonctionnement sont prévues dans le Règlement administratif.

Le conseil est composé de six membres nommés par le ministre, avec approbation du gouverneur en conseil, et est présidé par le président du conseil, nommé, pour sa part, par le gouverneur en conseil. La composition actuelle du conseil est la suivante : deux représentants de la population canadienne, deux membres provenant du milieu maritime canadien et international, et finalement, deux membres provenant des corporations de pilotage. S'ajoute le président du conseil dont le poste a été comblé en décembre 2017. Les membres sont nommés pour un mandat initial d'une durée pouvant aller jusqu'à quatre ans; par la suite, ce mandat peut être renouvelé pour une durée n'excédant pas quatre ans. À noter que la *Loi sur le pilotage* ne prévoit pas de limite quant au nombre de

renouvellements de mandat pour un administrateur. Le mandat de six des sept membres est actuellement échu. Le Premier dirigeant, qui relève du conseil d'administration, est employé à temps plein au sein de l'Administration.

Le conseil est également responsable de la planification stratégique de la société, incluant son plan d'entreprise, de ses finances et de son intendance générale. Les articles 20 et 33 de la *Loi sur le pilotage* confèrent à l'Administration des pouvoirs réglementaires et des pouvoirs de nature disciplinaire.

Le conseil s'est réuni à 11 reprises durant l'année, incluant l'assemblée publique annuelle, qui a eu lieu le 24 mai 2017.

En plus de ses responsabilités décrites plus haut, le conseil a examiné plusieurs sujets durant l'année 2017, incluant la mise à jour des risques stratégiques de l'entreprise, le suivi d'une étude de risques sur l'ancienne circonscription no 3 et la révision réglementaire.

Dans l'exécution de ses responsabilités, le conseil s'est doté de deux comités composés de trois de ses membres.

## Comité de vérification

Le comité de vérification a la responsabilité d'effectuer le suivi, l'analyse et la supervision de la situation financière de l'Administration et des différentes pratiques de gestion, notamment, mais sans s'y limiter, les différents contrôles financiers, la planification stratégique et le bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Le comité s'est réuni à cinq occasions en 2017.

## Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité de gouvernance et des ressources humaines est responsable de réviser les pratiques de gouvernance de l'Administration et d'adapter, au besoin, la stratégie de gestion du capital humain, dont les politiques actuellement en vigueur. Les membres du comité se sont rencontrés à trois reprises durant l'année. Plusieurs questions ont particulièrement intéressé le comité durant la dernière année. Parmi les sujets examinés, on retrouve :

- ▷ La planification de la relève pour la haute direction
- ▷ La bonification de l'organisation du travail
- ▷ Le maintien du climat organisationnel
- ▷ L'établissement des priorités stratégiques en matière de ressources humaines
- ▷ La révision de l'organigramme de l'Administration

### Comité de vérification

M. Julius Spivack (Président)  
M. Louis Rhéaume  
M. Gilles Morin

### Comité de gouvernance et des ressources humaines

M. Frank Di Tomaso (Président)  
M. Jacques Vigneault  
M. Michel Tosini

## Direction

La direction relève du Premier dirigeant dont les responsabilités générales consistent à tracer les grandes lignes de la stratégie de l'Administration, à en assurer le leadership et à veiller à l'intendance de ses ressources afin d'assurer l'exécution de sa mission.

Plusieurs fois par année, la direction se réunit au sein du comité de régie interne, afin d'examiner les sujets qui relèvent des affaires courantes de l'Administration.

La direction a également des rencontres et des communications régulières avec les représentants des autorités gouvernementales, les corporations de pilotes et les clients.



## Accès à l'information | Frais de déplacement

Aucune demande d'accès à l'information n'a été déposée en 2017 et une demande, reçue en 2016, a été complétée.

En conformité avec les directives indiquées dans les lignes directrices concernant les frais de voyage, d'accueil et de conférence, les montants liés à ces frais sont les suivants :

### Dépenses des frais de voyages, d'accueil et de conférences pour l'exercice se terminant le 31 décembre

	2017		
	Président intérimaire du conseil d'administration	Premier dirigeant	Conseil d'administration (5 membres)
Voyages*			
Activités opérationnelles	3 082 \$	14 204 \$	152 \$
Intervenants clés	-	3 153	-
Gouvernance interne	949	6 871	9 175
Formation	-	5 141	-
Autre	-	-	-
A - Total des frais de voyage	4 031 \$	29 369 \$	9 327 \$
B - Accueil	- \$	2 752 \$	- \$
C - Frais de conférences	171 \$	612 \$	- \$
TOTAL - (A+B+C)	4 202 \$	32 733 \$	9 327 \$
* Voyages internationaux également inclus dans les voyages	- \$	- \$	- \$





## Biographie des membres du conseil



**Ricky Fontaine,**  
**Adm. A., GFAA, ASC**  
**Président du conseil**

Monsieur Ricky Fontaine détient un baccalauréat en administration de l'Université du Québec à Trois-Rivières, a complété des études de niveau maîtrise en finance à l'Université de Sherbrooke et détient une certification en gouvernance du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval. Il a de plus complété des formations avec la Banff School of Management et l'Université HarvardMIT. M. Fontaine a occupé de nombreux postes de cadre de haut niveau au sein d'organisations nationales, régionales et locales, tant dans le secteur privé que dans les secteurs public, parapublic et non-gouvernemental. Il occupe depuis 2013 le poste de directeur général du gouvernement local de Uashat mak Mani-Utenam.

**Julius Spivack,**  
**B. Comm.**  
**Vice-président**



Monsieur Julius Spivack est consultant et est impliqué dans le commerce international depuis plus de 30 ans. Il a été directeur de plusieurs sociétés canadiennes au cours des années. M. Spivack a été administrateur d'organismes basés en Afrique.



**Capt. Jacques Vigneault**  
**Membre**

Capitaine Jacques Vigneault est pilote sur le fleuve Saint-Laurent depuis près de trente ans. Il a occupé plusieurs postes comme membre de la direction de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central. Il a de plus siégé sur de nombreux comités traitant d'activités reliées au domaine du pilotage sur le fleuve Saint-Laurent.

**Frank Di Tomaso,  
FCPA, FCA, IAS.A.  
Membre**

Monsieur Frank Di Tomaso est un comptable professionnel agréé, détient le titre de fellow, ainsi que le titre IAS.A. Il est un administrateur de sociétés et fut associé et associé-conseil chez Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. jusqu'en 2013. En plus d'être administrateur de l'Administration de pilotage des Laurentides, il est également administrateur de plusieurs autres sociétés. Il est impliqué autant dans le monde des affaires que dans la communauté. À cet égard, il a reçu le prix de distinction de la John Molson School of Business de l'Université Concordia en 2004 en reconnaissance de sa contribution exceptionnelle au monde des affaires et à la communauté.



**Capt. Louis Rhéaume, CLC  
Membre**

Capitaine Louis Rhéaume est détenteur d'un brevet de capitaine au long cours, d'une majeure en transport maritime de l'Université du Québec à Rimouski en 2002, d'une certification en transports intermodaux CITT 1977/1978 et a gradué de l'Institut maritime du Québec en 1973. Il est membre du conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Laurentides depuis 2006. Capitaine Rhéaume est pilote sur le fleuve Saint-Laurent depuis 1984 et il a été président de la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent de 1999 à 2001.

**Michel Tosini  
Membre**

Monsieur Michel Tosini, diplômé en logistique, détient un certificat de cadre de direction de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario. Depuis 2006, il est vice-président exécutif à la Federal Marine Terminals Inc., une division de Fednav Limited. Il est président du conseil d'administration de la SODES et siège également au conseil d'administration de l'Association des employeurs maritimes (AEM). Il a été nommé au conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Laurentides en 2007.



**Gilles Morin  
Membre**

Monsieur Gilles M-J Morin, retraité, est diplômé de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il a poursuivi des études postuniversitaires en Administration à l'Université Laval. M. Morin a travaillé pendant de nombreuses années au sein du Groupe Upper Lakes dans diverses fonctions de direction, notamment en transport maritime, en manutention et logistique ainsi qu'en négoce de grains.

# Biographie des membres de la direction



## Me Fulvio Fracassi Premier dirigeant

Monsieur Fulvio Fracassi est le Premier dirigeant de l'Administration de pilotage des Laurentides depuis le 24 septembre 2012. Avant de se joindre à l'Administration, il a été directeur général du programme national de sûreté maritime à Transports Canada. Monsieur Fracassi est diplômé de l'université McGill en droit civil et common law, est membre du Barreau du Québec et de l'Ontario et est détenteur d'un brevet de pilote professionnel (aérien).



## Me Mario St-Pierre Avocat et Secrétaire général

Monsieur Mario St-Pierre est titulaire d'une maîtrise en droit public (Londres). Il est avocat spécialisé dans la représentation des organismes publics. Il conseille l'Administration depuis plusieurs années, d'abord au sein de l'un des principaux cabinets d'avocats du Québec et, depuis plus de treize ans, à titre de secrétaire général de l'Administration.

## Claude Lambert, CPA, CA, MBA Directeur exécutif, Finances et administration



Monsieur Claude Lambert est comptable professionnel agréé et est en fonction depuis janvier 2009. M. Lambert a occupé divers postes de direction financière et administrative au sein de nombreuses sociétés et industries, notamment dans les secteurs pharmaceutique, alimentaire et assurances.



## Capt. Alain Richard, CLC, B. Ecn. Directeur exécutif, Sécurité et efficacité maritimes

Capitaine Alain Richard détient un brevet de capitaine au long cours, en plus d'un baccalauréat en économie de l'Université Laval et d'un diplôme d'études collégiales en Navigation de l'Institut maritime du Québec. Cumulant plus de 35 années d'expérience, le capitaine Richard possède une solide expérience du domaine maritime comme capitaine sur différents types de navires, enseignant et directeur à l'Institut maritime du Québec et en tant que chargé de projets chez Innovation maritime, où il s'est notamment démarqué en développant un logiciel permettant la réduction de la consommation de carburant des navires marchands par l'utilisation des marées.





### **Steve Lapointe** **Directeur, Affectation** **des pilotes**

Monsieur Steve Lapointe est diplômé du Cégep de Rimouski en Techniques policières, et de l'Institut maritime du Québec de Rimouski en Techniques de la logistique du transport. M. Lapointe possède plus de 10 années d'expérience au centre d'affectation de l'APL où il a occupé des postes à responsabilités croissantes. Il a été promu directeur de ce service en août 2014.

### **Éric Bérubé** **Directeur de la** **station de pilotage –** **Les Escoumins**

Monsieur Éric Bérubé détient un diplôme en génie mécanique et un diplôme de programmeur analyste. Il a travaillé pour plusieurs compagnies maritimes comme mécanicien et possède une expérience de travail dans le domaine maritime comme superviseur de la maintenance et programmeur pour le Groupe C.N.P., les Plastiques Gagnon et le Ministère de l'enseignement supérieur.



### **Benoit Sabourin,** **B.A.A.** **Contrôleur**

Monsieur Benoit Sabourin détient un baccalauréat en administration des affaires. Il est à l'emploi de l'Administration depuis 1983. M. Sabourin a occupé de nombreux postes au sein de l'entreprise et il a été promu contrôleur de l'APL en 2013.

### **Capt. Patricia Hébert,** **CLC, MM** **Directrice, Sécurité et** **efficacité maritimes**

Capitaine Patricia Hébert est détentrice d'un brevet de capitaine au long cours et a navigué huit ans au sein de la compagnie Transport Desgagnés. Capitaine Hébert a, par la suite, travaillé cinq ans comme inspecteur de navire pour Transports Canada avant de se joindre à l'équipe de l'Administration de pilotage des Laurentides en janvier 2014, à titre de directrice-adjointe à l'exploitation.



### **Isabelle Roy, CRHA** **Responsable des** **ressources humaines**

Madame Isabelle Roy est détentrice d'un baccalauréat en relations industrielles de l'Université de Montréal et d'un certificat en Administration des affaires de l'Université de Sherbrooke. Elle possède 20 ans d'expérience en gestion des ressources humaines, notamment en relation de travail et en développement organisationnel. Madame Roy a travaillé tant dans le secteur parapublic que privé et s'est jointe à l'Administration en 2014.

# Sommaire des résultats et statistiques

La section suivante se veut une analyse du résultat global de l'entreprise comparativement aux années précédentes. Elle doit être lue parallèlement aux états financiers vérifiés et aux notes s'y afférant.

## État comparatif et statistiques

Exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Produits</b>					
Droits de pilotage	83 543 \$	80 278 \$	75 135 \$	73 699 \$	68 645 \$
Bateaux-pilotes	11 303 \$	10 993 \$	10 552 \$	11 302 \$	9 316 \$
Autres	171 \$	159 \$	542 \$	135 \$	105 \$
<b>TOTAL</b>	<b>95 017 \$</b>	<b>91 430 \$</b>	<b>86 229 \$</b>	<b>85 136 \$</b>	<b>78 066 \$</b>
<b>Charges</b>					
Honoraires de pilotage	77 158 \$	73 365 \$	67 217 \$	67 059 \$	62 824 \$
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	10 893 \$	10 362 \$	9 897 \$	10 894 \$	8 804 \$
Opération et Administration	6 658 \$	6 163 \$	5 483 \$	5 092 \$	4 926 \$
<b>TOTAL</b>	<b>94 709 \$</b>	<b>89 890 \$</b>	<b>82 597 \$</b>	<b>83 045 \$</b>	<b>76 554 \$</b>
<b>Résultat global</b>	<b>308 \$</b>	<b>1 540 \$</b>	<b>3 632 \$</b>	<b>2 091 \$</b>	<b>1 512 \$</b>
<b>Fonds de roulement</b>	<b>13 890 \$</b>	<b>14 341 \$</b>	<b>8 506 \$</b>	<b>7 801 \$</b>	<b>3 152 \$</b>
<b>Bénéfices non répartis<sup>1</sup></b>	<b>29 438 \$</b>	<b>29 130 \$</b>	<b>27 590 \$</b>	<b>23 958 \$</b>	<b>21 868 \$</b>
<b>Ressources humaines</b>					
Direction	6	5	5	5	5
Administration & exploitation	15	13	12	10	10
Affectation	17	15	17	17	19
Employés de navire	11	12	11	11	10
Pilotes brevetés <sup>2</sup>	173	169	174	176	180
Apprentis-pilotes	19	16	10	11	8
<b>Statistiques</b>					
Nombre d'affectations	22 732	22 432	21 495	22 415	20 928
Détenteurs de certificats de pilotage	2	4	4	4	7

1 Cette statistique inclut dorénavant le capital d'apport en conformité avec les normes de présentation des IFRS.

2 Nombre déterminé en brevets actifs, selon les termes d'années-pilotes. Ce nombre est donc ajusté pour tenir compte des brevets suspendus (maladie long terme, etc), retraites partielles et pour les administrateurs des corporations de pilotes.

Le nombre pour 2014 a été ajusté pour tenir compte de l'annulation en 2015 des brevets de la circonscription no 1.1

# Commentaires et analyse de la direction

## Commentaires généraux

L'APL a pour mandat de gérer et d'entretenir un système de pilotage efficace à coût raisonnable, pour la sécurité de la navigation. Bien que tous les intervenants soient d'avis que le pilotage permet d'avoir un réseau sécuritaire durable, ils ne sont pas tous du même avis en ce qui concerne les coûts et l'efficacité reliés à ces services. Les armateurs qui utilisent les services de pilotage utilisent de nouvelles méthodes en vue de diminuer leurs coûts d'opération, ce qui résulte en l'adoption de nouvelles technologies sur les bateaux ayant pour but d'optimiser les temps de voyage et la quantité de carburant utilisée.

À cet effet, l'APL comprend très bien que le contrôle des coûts à un niveau acceptable et l'efficacité de ses services contribuent de façon importante à la compétitivité et au développement économique de sa région tout en conservant le niveau de sécurité dont elle a su faire preuve dans les dernières années. Pour y parvenir, l'Administration doit, dans un premier temps, s'assurer de moderniser et d'optimiser l'utilisation qu'elle fait des technologies de l'information (TI) afin de maximiser l'efficacité de ses services de pilotage, afin qu'elles aient un impact stratégique pour l'entreprise. Dans un deuxième temps, l'APL se doit d'être vigilante face à l'évolution du trafic maritime, alors que les voyages sont plus fréquents et les dimensions des bateaux, plus importantes.

## Les services de pilotage

Les services de pilotage pour toutes les circonscriptions sont rendus par des pilotes contractuels (non employés) représentés par des corporations de pilotes avec lesquelles l'Administration négocie des ententes de services. Selon la *Loi sur le pilotage*, les pilotes œuvrant dans une circonscription donnée sont des pilotes contractuels ou des pilotes employés de l'Administration, selon leur choix. L'Administration ne peut avoir ses propres pilotes employés pour une circonscription où il y a une corporation de pilotes en place.

Les services de pilotage de chaque circonscription n'étant offerts que par un seul groupe, la *Loi sur le pilotage* ne permettant pas la concurrence, l'Administration doit négocier avec les corporations de pilotes qui sont en position monopolistique. Toutefois, la *Loi sur le pilotage* prévoit un mécanisme de règlement des différends qui pourraient survenir au cours du processus de négociation. Lorsque ce mécanisme s'applique, un arbitre doit choisir entre les demandes de la corporation ou les offres de l'Administration, dans leur totalité.

Les coûts reliés aux contrats de pilotage représentent plus de 80% des charges totales de l'Administration. Par conséquent, le résultat des négociations contractuelles a une incidence déterminante sur la situation financière future de l'Administration.



## Trafic

Le trafic maritime et les dimensions des navires ont une incidence directe sur les résultats financiers et sur l'exploitation de l'Administration. Le trafic maritime est plutôt saisonnier. Il varie mensuellement et les affectations sont au minimum au cours du premier trimestre de l'année, qui comprend les mois d'hiver. À ce moment, les itinéraires des navires se terminent dans le port de Montréal, puisque la Voie maritime du Saint-Laurent est fermée à la circulation. Les navires de croisières, absents l'hiver, reprennent du service l'été et sont très actifs l'automne. Le quatrième trimestre est la période la plus achalandée.

Puisque certaines charges sont, par nature, fixes, la variation du trafic est un facteur important dans la planification des entrées de fonds pour satisfaire aux obligations financières.

Bien que l'Administration évalue annuellement la situation du marché, elle n'a aucune influence sur le volume du trafic, lequel est influencé par plusieurs facteurs dont les principaux sont les suivants :

### ***Les conditions économiques nord-américaines et internationales***

Une économie forte ou un ralentissement économique significatif a un impact sur les besoins en matière de transport maritime.

### ***Les conditions climatiques***

Les variations entre les températures plus clémentes et les hivers plus rigoureux ont une influence sur les coûts et l'activité de pilotage.

### ***La valeur du dollar canadien***

La variation du taux de change est un facteur qui se répercute sur le niveau des importations et des exportations et, du même souffle, sur l'activité maritime.

### ***L'inflation et les taux d'intérêt***

Ces deux facteurs économiques influencent le prix des produits et le commerce international dont le trafic maritime est tributaire.

### ***La concurrence des autres modes de transport***

Le coût du transport et la rapidité sont des facteurs importants pour les clients et les autres moyens de transport sont compétitifs à ces égards.

### ***La concurrence des États-Unis***

Le coût des services de pilotage n'est que l'un des coûts que doivent encourir les transporteurs. Les ports de la côte Est des États-Unis et du golfe du Mexique livrent une vive concurrence au couloir du Saint-Laurent. De plus, les résultats des négociations des modifications à l'ALÉNA et de nouvelles mesures tarifaires potentielles concernant l'acier et l'aluminium peuvent avoir une influence négative.



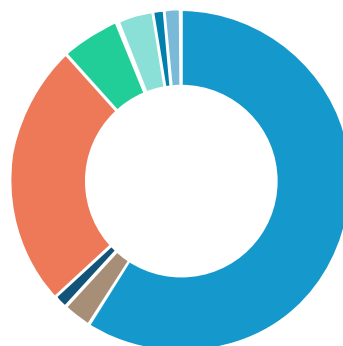
## Revenus et charges

Le programme de tarification actuel a été mis en place en mars 2015 et n'a pas été changé depuis. Les résultats de 2017 reflètent donc un gel tarifaire.

Les charges de l'année 2017 sont principalement composées des honoraires des groupes de pilotes et sont influencées par le niveau du trafic maritime, les manœuvres effectuées ainsi que par les dimensions des navires.

L'Administration de pilotage a élaboré, après consultation de représentants de l'industrie maritime, le programme tarifaire pour 2018 et 2019. Ce nouveau programme, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018, augmentera les taux de 2,50% (équivalent à 1,80% sur une période de 12 mois). Les taux seront majorés de nouveau de 2,25% le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le programme a reçu l'appui de l'industrie maritime et aucune opposition n'a été déposée.

## Répartition des charges administratives (2017)



- Salaires et avantages du personnel (59,0 %)
- Informations (1,3 %)
- Loyers (5,6 %)
- Service publics, fourn. et approv. (3,4 %)
- Intérêts (0,1 %)
- Transports et communications (2,7 %)
- Services professionnels et spéciaux (25,1 %)
- Entretien (0,2 %)
- Amortissement (1,1 %)
- Autres charges (1,5 %)



## Financement

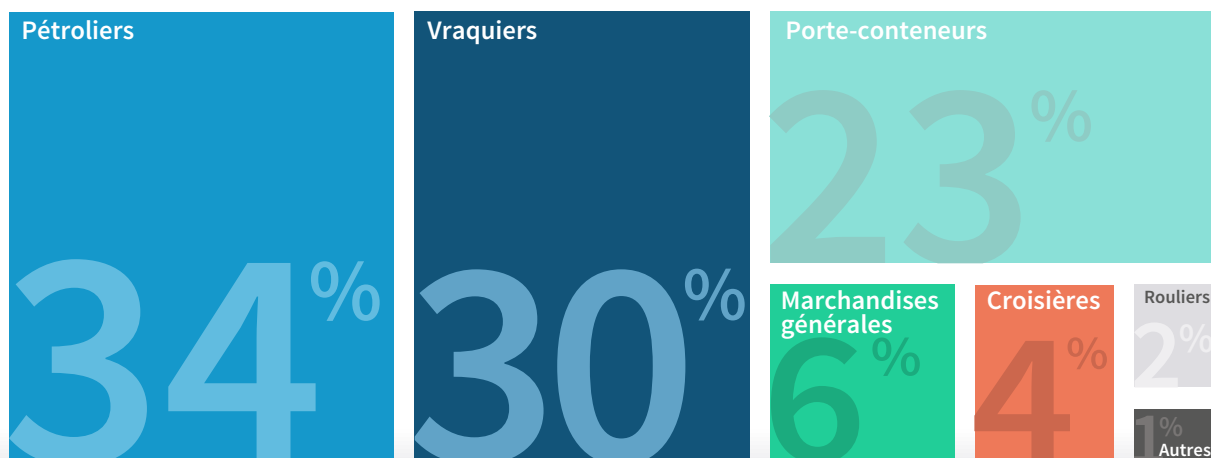
La *Loi sur le pilotage* ne permettant pas le recours aux crédits parlementaires, l'Administration doit donc assurer en tout temps son autonomie financière. L'Administration a disposé d'une autorisation de découvert bancaire pouvant atteindre 1 500 000\$ en 2017 (1 500 000\$ en 2016), approuvée par le ministre des Finances.

## Trésorerie

Au 31 décembre 2017, l'Administration a des liquidités de 9,6 M\$ (11,0 M\$ au 31 décembre 2016), et un fonds de roulement de 13,9 M\$ (14,3 M\$ en 2016). Les autres actifs consistent en des débiteurs au montant de 13,1 M\$ (11,5 M\$ en 2016) et des placements à court terme de 5,1 M\$ (5,0 M\$ en 2016).

# Analyse des résultats réels de 2017

## Répartition des revenus en fonction du type de navire 2017



## Comparaison entre les résultats de 2017 et le budget

### **Revenus**

Les revenus de pilotage ont été inférieurs de 708 k\$ (0,8 %) au budget établi, principalement dû à un trafic différent que prévu au niveau des porte-conteneurs et des pétroliers, de même que des vraquiers transportant du minerai.

### **Honoraires**

Les honoraires de pilotage ont été inférieurs de 1,5 M\$ à ce qui avait été prévu. La variation du trafic, ayant aussi affecté les revenus, explique en partie cet écart, mais également le remplacement tardif des unités portables pour une circonscription de pilotes et un nombre d'apprentis inférieur à nos prévisions sont aussi venus affecter les honoraires à la baisse. Finalement, la combinaison des manœuvres effectuées explique aussi cet écart.

### **Charges administratives et opérationnelles | Autres charges**

Les charges administratives sont pratiquement au même niveau que ce qui avait été prévu au budget. En effet, une différence de 38 k\$ (0,6 %) est comptabilisée. Le coût du personnel (-130 k\$), les services professionnels et spéciaux (+103 k\$), de même que les frais liés aux services publics et à l'approvisionnement (+58 k\$), l'amortissement (-32 k\$) et les autres charges (+39 k\$) sont les postes ayant eu une variation plus importante.

### **Résultat global**

Pour les raisons susmentionnées, le résultat global réel de 2017, au montant de 308 k\$ est supérieur de 723 k\$ au résultat global projeté négatif de 415 k\$.

## Comparaison entre les résultats de 2017 et les résultats de 2016

### **Revenus**

Les revenus de pilotage ont connu une hausse de 3,58 M\$ (3,9 %) en 2017 par rapport à l'année 2016. L'augmentation du trafic des porte-conteneurs et des navires de passagers, mais aussi des vraquiers transportant du minerai ainsi que des navires transportant des marchandises générales explique cette variation.

### **Honoraires**

Du côté des honoraires de pilotage, la majeure partie de la hausse de 3,79 M\$ (5,2 %) est en lien direct avec l'augmentation de trafic qui a aussi influencé les revenus. Le reste de la variation est directement lié à l'augmentation du taux des honoraires prévus aux contrats signés avec les corporations de pilotes.

### **Charges administratives et opérationnelles | Autres charges**

Comparativement à 2016, les charges administratives ont augmenté de 8,0 %, soit 495 k\$, alors que les frais liés aux salaires et aux avantages du personnel ont connu une hausse de 107 k\$ et les frais liés aux services professionnels et spéciaux ont augmentés de 305 k\$ en raison des études de risques plus approfondies, des litiges en cours et des frais de recrutement de personnel. Les frais relatifs aux services publics et à l'approvisionnement (85 k\$) ainsi que les frais de transport et frais d'accueil (+40 k\$) et les autres charges (+16 k\$) ont aussi augmentés. Pour leur part, les frais d'entretien (-58 k\$) ont connu une baisse par rapport à 2016.

### **Résultat global**

L'APL termine donc l'année avec un résultat global de 308 k\$, comparativement à un résultat global réel, en 2016, de 1,5 M\$.

# Perspectives 2018



## Contexte

Alors qu'en 2017 l'Administration a initié d'importantes initiatives relativement à son mandat, l'année 2018 s'inscrit dans la continuité des actions débutées précédemment. Le processus d'examen de la *Loi sur le pilotage*, une priorité de premier ordre pour l'Administration, étant en cours, la direction doit maintenant définir les prochaines étapes qui lui permettront de consolider son leadership en tant qu'autorité en matière de pilotage maritime. Si au cours de 2017, l'APL s'est dotée des outils et des ressources nécessaires pour atteindre sa vision, l'année 2018 visera l'optimisation de l'utilisation des nouvelles ressources disponibles. La direction vise ensuite à améliorer l'efficacité de l'organisation et l'accroissement de son rayonnement, avec comme objectif d'avoir un impact encore plus significatif sur la sécurité de la navigation et sur l'efficacité des services de pilotage.

## Orientations stratégiques

Afin d'aider l'Administration à atteindre sa vision, tout en répondant à sa mission, cinq orientations stratégiques ont été établies. Ces orientations sont les lignes directrices qui guident les actions à entreprendre au cours des prochaines années pour atteindre les objectifs visés.

1. Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay.
2. Aspirer à l'excellence et l'amélioration continue en optimisant l'efficacité et la qualité des services de pilotage.
3. Contribuer à la sécurité de la navigation, la protection de l'environnement et à la compétitivité du transport maritime dans la région laurentienne.
4. Jouer un rôle de leader pour promouvoir les enjeux dans le domaine de la sécurité maritime dans les eaux navigables sous notre juridiction.
5. Maintenir une surveillance sur le contrôle des coûts afin de pouvoir assurer des tarifs raisonnables et équitables à l'industrie maritime.

Afin de répondre adéquatement aux priorités stratégiques mentionnées précédemment, l'Administration a effectué un exercice de planification stratégique durant lequel plusieurs initiatives identifiées et regroupées sous les sept axes suivants.

## Leadership

L'APL mise, particulièrement depuis les deux dernières années, à renforcer des relations solides avec les différents intervenants du milieu maritime et à exercer ses responsabilités de leader comprises dans la *Loi sur le pilotage*. Que ce soit avec les regroupements et les associations représentant les armateurs, les pilotes ou les autres partenaires, ou encore avec les représentants des administrations portuaires, de la Garde côtière canadienne ou de Transports Canada, l'Administration est d'avis que les bonnes relations sont essentielles pour bien répondre à son mandat. Des relations saines permettent de meilleurs échanges d'information et se traduisent davantage en recherche de solutions.

## Sécurité de la navigation

La sécurité de la navigation est au cœur du mandat de l'APL et pour cette raison, il est essentiel qu'elle évalue et qu'elle soit impliquée de manière appropriée pour assurer la sécurité sur tout le territoire pour lequel elle est responsable. À cet effet, l'intention de l'Administration est de continuer à se montrer proactive et d'identifier les possibilités d'examen, lorsque ceux-ci s'avèreront fondés, pour veiller à ce que les exigences actuelles en matière de pilotage continuent à la fois de combler les besoins en matière de sécurité et assurer la prestation de services de pilotage efficaces, incluant dans le golfe du Saint-Laurent.

## Gouvernance | Efficacité | Qualité

L'Administration a produit un projet de modifications réglementaires ayant pour objectif de moderniser les requis essentiels à la sécurité et à la prestation de services de pilotage maritime efficaces.

L'APL désire établir des politiques détaillant des procédures à suivre dans des situations données liées aux services de pilotage et à son mandat législatif, incluant l'échange d'information entre le capitaine et le pilote et la publication du plan de voyage. L'établissement de politiques concernant la mise en application et le respect de la *Loi sur le pilotage* et de ses règlements est aussi incontournable et fait partie d'une saine gouvernance.

La formation et les évaluations périodiques des compétences des pilotes brevetés ou certifiés sont devenues des éléments essentiels lorsque l'on parle de sécurité et d'efficacité des services de pilotage. Il est une priorité pour l'APL de s'assurer qu'un système de formation et d'évaluation périodique rigoureux des pilotes soit en place.

## Technologies de l'information

Les technologies doivent devenir des catalyseurs pour l'atteinte des objectifs d'une organisation. Dans le but de devenir un leader dans son champ de responsabilité, l'Administration de pilotage des Laurentides va explorer l'utilisation de toutes les technologies disponibles. Quelques orientations ont déjà été identifiées et demeurent à être étudiées, mais l'Administration va bâtir et mettre en application un plan directeur en technologies de l'information qui sera présent pour aider l'entreprise à en tirer le maximum.

## Communications

L'Administration désire augmenter sa visibilité et s'assurer que les Canadiens et les Canadiennes comprennent les bénéfices que les services de pilotage amènent à la sécurité et à l'efficacité de la navigation. Elle doit donc être plus présente, plus visible et mieux communiquer avec l'objectif de devenir le point de contact sur toute question liée au pilotage. À cet effet, l'Administration développera et mettra en place, en 2018, un plan de communication externe.

## Ressources humaines

Il est primordial pour l'organisation de s'assurer d'avoir les ressources humaines adéquates en place, possédant les compétences et la formation appropriées, pour réaliser les objectifs stratégiques choisis par la direction et d'assurer la pérennité de l'organisation. La promotion de la diversité et d'une saine santé mentale sont aussi des éléments clés pour le succès de toute organisation. Ces valeurs et ces priorités sont incluses dans le plan stratégique RH. Aussi, l'élaboration et la mise en place d'un plan de relève et d'un plan de succession de l'équipe dirigeante ont débuté en 2017 et seront actualisés dans les années suivantes.

## Gestion financière

Afin de permettre à l'APL de mettre en œuvre toutes les actions décrites précédemment, d'investir dans ses infrastructures, de répondre à son mandat et d'atteindre ses objectifs, il est essentiel de générer des fonds suffisants, tout en conservant un coût raisonnable pour ses clients. C'est pourquoi la gestion financière et les mesures de contrôle des coûts doivent être adéquates sur une base continue.

# Définitions

Certaines procédures internes sont propres à l'Administration pour fins opérationnelles et de statistiques. Pour une meilleure compréhension, il est important de définir certaines expressions contenues dans ce rapport.

**Voyage :**

Un voyage est défini comme étant un déplacement de navire de son point de départ jusqu'à sa destination, en excluant les déplacements.

**Déplacement :**

Un déplacement constitue le transit d'un navire dans les limites géographiques d'un port, que le navire soit déplacé d'un point d'ancrage à un autre ou ramené au même point.

**Mission :**

Une mission est générée à chaque transit dans une circonscription ou entre ses secteurs.

**Affectation :**

Une affectation est générée à chaque fois qu'un pilote est assigné à une tâche donnée.



# États financiers

## Énoncé des responsabilités de la direction

La direction de l'Administration de pilotage des Laurentides est chargée d'assurer la préparation et l'image fidèle des états financiers, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et des autres renseignements contenus dans le rapport annuel. Cette responsabilité implique la sélection de principes comptables appropriés et l'exercice de jugement dans l'établissement d'estimations raisonnables. L'information financière fournie ailleurs dans le rapport annuel concorde avec l'information contenue dans les états financiers.

La direction maintient des livres comptables et des contrôles financiers et de gestion de même que des systèmes d'information et des pratiques de gestion conçus de manière à fournir une assurance raisonnable que l'information financière est exacte et fiable et qu'elle est fournie en temps opportun. Ces systèmes et pratiques fournissent une assurance raisonnable que les biens de la société sont contrôlés et protégés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente dans le but d'atteindre les objectifs de la société et que cette dernière fonctionne efficacement. Ces systèmes et pratiques sont également conçus pour fournir une assurance raisonnable que les opérations s'effectuent en conformité avec la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et les règlements s'y rapportant, notamment l'article 89 ayant trait aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, et les règlements administratifs et les politiques de l'Administration.

Le Conseil d'administration est composé d'administrateurs qui ne sont pas des employés de l'Administration. Le conseil d'administration est chargé de s'assurer que la direction assume ses responsabilités en matière de rapports financiers et de contrôle interne. Le Comité de vérification surveille les systèmes de contrôle interne de la comptabilité et de l'administration. Le Comité rencontre la direction et les auditeurs pour déterminer si chaque partie remplit ses responsabilités et pour discuter de l'audit des états financiers. Les états financiers sont examinés et approuvés par le Conseil d'administration sur la recommandation du Comité de vérification.

L'auditeur externe, soit le Vérificateur général du Canada, qui est nommé en vertu de la *Loi sur le pilotage*, a effectué l'audit des états financiers conformément aux normes canadiennes d'audit. Dans son rapport, il décrit la nature de l'audit et exprime son opinion sur les états financiers de l'Administration.



**Fulvio Fracassi, Premier dirigeant**



**Claude Lambert  
Directeur, finances et administration**

Montréal, Canada  
9 mars 2018



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre des Transports

### Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de l'Administration de pilotage des Laurentides, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2017, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

#### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

#### *Responsabilité de l'auditeur*

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

#### *Opinion*

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Administration de pilotage des Laurentides au 31 décembre 2017, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).



## Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de l'Administration de pilotage des Laurentides dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur le pilotage* et ses règlements, aux règlements administratifs de l'Administration de pilotage des Laurentides ainsi qu'à l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pour le vérificateur général du Canada,



Tina Swiderski, CPA auditrice, CA  
Directrice principale

Le 9 mars 2018  
Montréal, Canada

# État de la situation financière au 31 décembre

(en dollars canadiens)

	2017	2016
<b>Actif</b>		
Courant		
Trésorerie (note 15)	9 565 813 \$	10 970 651 \$
Créances (note 15)	13 100 652	11 534 302
Placements à court terme (notes 5 et 15)	5 097 644	5 024 126
	<b>27 764 109</b>	<b>27 529 079</b>
Non courant		
Immobilisations corporelles (note 6)	15 813 508	14 952 170
Immobilisations incorporelles (note 7)	216 658	377 253
	<b>16 030 166</b>	<b>15 329 423</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>43 794 275 \$</b>	<b>42 858 502 \$</b>
<b>Passif</b>		
Courant		
Créditeurs et charges à payer (notes 9 et 15)	13 874 287 \$	13 188 272 \$
	<b>13 874 287</b>	<b>13 188 272</b>
Non courant		
Avantages du personnel (note 10)	309 716	340 032
Avantage incitatif à la location (note 4)	172 648	200 272
	<b>482 364</b>	<b>540 304</b>
<b>Total du passif</b>	<b>14 356 651</b>	<b>13 728 576</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Bénéfices non répartis (note 13)	29 437 624	29 129 926
	<b>29 437 624</b>	<b>29 129 926</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>43 794 275 \$</b>	<b>42 858 502 \$</b>

Engagements et passif éventuel (notes 12 et 16)

Les notes afférentes aux états financiers en font partie intégrante.

Approuvé par le Conseil d'administration :



**Ricky Fontaine**  
Président



**Gilles Morin**  
Membre

# État du résultat global pour l'exercice terminé le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	<b>2017</b>	2016
<b>Produits</b>		
Droits de pilotage (note 11)	<b>94 846 588 \$</b>	91 271 266 \$
Autres produits	<b>170 512</b>	158 941
	<b>95 017 100</b>	91 430 207
<b>Charges</b>		
Honoraires de pilotage	<b>77 158 204</b>	73 365 229
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	<b>10 893 192</b>	10 362 464
Salaires et avantages du personnel	<b>3 930 866</b>	3 824 079
Services professionnels et spéciaux	<b>1 674 465</b>	1 369 481
Loyers	<b>372 506</b>	370 102
Services publics, fournitures et approvisionnements	<b>311 999</b>	227 420
Transports, déplacements et frais d'accueil	<b>120 893</b>	80 879
Communications	<b>75 756</b>	76 844
Entretien	<b>12 595</b>	70 716
Frais financiers	<b>11 952</b>	12 628
Autres charges	<b>146 974</b>	130 621
	<b>94 709 402</b>	89 890 463
<b>Résultat global pour l'exercice</b>	<b>307 698 \$</b>	1 539 744 \$

# État des variations des capitaux propres pour l'exercice terminé le 31 décembre

<i>(en dollars canadiens)</i>	<b>2017</b>	2016
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	<b>29 129 926 \$</b>	27 590 182 \$
Résultat global de l'exercice	<b>307 698</b>	1 539 744
<b>Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice</b>	<b>29 437 624 \$</b>	29 129 926 \$

*Les notes afférentes aux états financiers en font partie intégrante.*

# État des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en dollars canadiens)

	2017	2016
<b>Activités opérationnelles</b>		
Résultat global pour l'exercice	307 698 \$	1 539 744 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles :		
Amortissement	841 868	1 055 568
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	(30 316)	(93 031)
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	(27 624)	(27 624)
Perte (gain) sur cession d'actifs	5 852	(250)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement :		
Variation des créances	(1 566 350)	(1 288 005)
Variation des créditeurs et charges à payer	686 015	2 255 185
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	<b>217 143</b>	3 441 587
<b>Activités d'investissement</b>		
Achat net de titres de placement	(73 518) \$	(18 866) \$
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 548 523)	(115 871)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-	(1 500)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	60	250
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	<b>(1 621 981)</b>	(135 987)
<b>Trésorerie</b>		
Variation de l'exercice	(1 404 838) \$	3 305 600 \$
Solde au début de l'exercice	10 970 651	7 665 051
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>9 565 813 \$</b>	10 970 651 \$

Les notes afférentes aux états financiers en font partie intégrante.

# Notes afférentes aux états financiers

du 31 décembre 2017 (en dollars canadien)

## 1. Statut et activités

L'Administration de pilotage des Laurentides («l'Administration»), constituée en 1972, au Canada, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, a pour mission de mettre sur pied, de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans certaines eaux canadiennes sises dans la province de Québec et certaines eaux limitrophes. La Loi prévoit que les tarifs des droits de pilotage doivent permettre le financement autonome des opérations de l'Administration et être équitables et raisonnables. En vertu de la *Loi maritime du Canada* sanctionnée le 11 juin 1998 et qui a pour effet de modifier la *Loi sur le pilotage*, l'Administration n'a plus recours aux crédits parlementaires.

L'Administration est une société d'État inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En juillet 2015, l'Administration a reçu une instruction (C.P. 2015-1114) en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Conseil du Trésor, conformément à ses obligations légales, et pour rendre compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son prochain Plan d'entreprise. L'Administration a rendu compte de la mise en œuvre de cette instruction dans son Plan d'entreprise 2017-2021 et s'est conformée à l'instruction à partir de l'année 2016. L'Administration n'est pas mandataire de sa Majesté et elle est exemptée de l'impôt sur le revenu.

Le siège social de l'Administration est situé au 999, boulevard de Maisonneuve Ouest à Montréal, Québec.

## 2. Base d'établissement

### **Déclaration de conformité**

Les états financiers ont été établis selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) émises par le Bureau international des normes comptables (IASB).

La publication des états financiers a été approuvée par le conseil d'administration en date du 9 mars 2018.

### **Base d'évaluation**

Les états financiers ont été établis au coût historique, sauf indication contraire.

### **Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation**

Ces états financiers sont présentés en dollars canadiens, soit la monnaie fonctionnelle de l'Administration.

### **Utilisation d'estimations et recours au jugement**

La préparation des états financiers exige que la direction ait recours à son jugement, qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur l'application des méthodes comptables ainsi que sur la valeur comptable des actifs, des passifs, des produits et des charges.

### **a) Estimations comptables importantes**

Les estimations comptables importantes sont des estimations et hypothèses effectuées par la direction qui peuvent entraîner des ajustements matériels aux montants des actifs et passifs d'ici l'année suivante. La direction n'a pas effectué d'estimations comptables importantes dans la préparation de ces états financiers, à l'exception des obligations liées aux avantages du personnel et de la durée d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles.

### ***b) Jugements importants***

Les jugements importants sur la valeur comptable de l'actif et du passif font appel à des estimations et des hypothèses faites par la direction et reposent sur l'expérience antérieure et divers autres facteurs qui sont jugés raisonnables dans les circonstances. Les éléments qui ont fait l'objet de jugement sont les traitements comptables liés à la contribution pour l'acquisition d'unités portables ainsi qu'à la détermination des composantes et de la méthode utilisée pour l'amortissement des immobilisations.

## **3. Normes comptables**

### ***a) Nouvelles normes publiées mais non encore en vigueur***

Un certain nombre de nouvelles normes, d'interprétations et modifications aux normes existantes ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) et sont obligatoires, mais ne s'appliquent pas encore à la période close au 31 décembre 2017 et n'ont pas été appliquées aux fins de l'établissement des états financiers. L'Administration a choisi de ne pas adopter ces normes et modifications avant leur date d'entrée en vigueur.

#### **• IFRS 9, Instruments financiers**

L'IFRS 9 remplace les directives de l'IAS 39, Instruments financiers : comptabilisation et évaluation relatives au classement et à l'évaluation des actifs et passifs financiers. En vertu de l'IFRS 9, les instruments financiers sont classés et évalués au coût amorti ou à la juste valeur, en fonction du modèle économique selon lequel ils sont détenus et des caractéristiques de leurs flux de trésorerie contractuels.

Cette norme est applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Étant donné la nature des instruments financiers détenus par l'Administration, cette dernière évalue que la nouvelle classification de ses instruments financiers selon les IFRS 9 n'aura pas d'impact significatif sur ses états financiers. À noter que l'Administration ne détient aucun instrument financier dérivé.

#### **• IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients**

La norme prévoit un modèle unique qui s'applique aux contrats avec des clients ainsi que deux approches de la comptabilisation des produits : à un moment donné ou au fil du temps. Le modèle proposé consiste en une analyse en cinq étapes des transactions visant à déterminer si les produits des activités ordinaires

sont comptabilisés, quel montant est comptabilisé et à quel moment. De nouveaux seuils ont été mis en place relativement aux estimations et aux jugements, ce qui pourrait avoir une incidence sur le montant des produits comptabilisés et/ou sur le moment de leur comptabilisation. Cette nouvelle norme annulera et remplacera les exigences actuelles de constatation des produits des IFRS.

Cette norme est applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Étant donné que les produits provenant des droits de pilotage et de l'exploitation des bateaux-pilotes, représentant la majorité des revenus de l'Administration, sont comptabilisés au moment de la prestation des services, selon un coût connu, et que ces services ne sont pas rendus de manière progressive, l'Administration estime que cette nouvelle norme n'aura pas d'incidence significative sur ses états financiers.

#### **• IFRS 16, Contrats de location**

La norme exige que les preneurs comptabilisent à l'état de la situation financière les actifs et les passifs pour tous les contrats, sauf si la durée du contrat est de 12 mois ou moins ou que l'actif sous-jacent a une faible valeur.

Cette norme est applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, et son adoption anticipée est permise pour les entités qui appliquent IFRS 15. L'Administration travaille actuellement à évaluer ses contrats afin de déterminer le changement à effectuer au sein de leur comptabilisation et l'incidence de cette norme sur ses états financiers. Par conséquent, l'impact n'est pas connu à l'heure actuelle.

### ***b) Nouvelles normes mises en œuvre durant l'exercice***

Aucune nouvelle norme affectant l'Administration n'a été mise en œuvre durant l'exercice.

## 4. Principales méthodes comptables

Les méthodes comptables énoncées ci-dessous ont été appliquées d'une manière uniforme aux périodes présentées dans les présents états financiers.

### *Trésorerie*

La trésorerie comprend les sommes détenues par l'Administration dans ses comptes bancaires.

### *Immobilisations corporelles*

Les immobilisations corporelles obtenues du Canada lors de la constitution de l'Administration furent comptabilisées à la valeur qui leur a alors été attribuée. Les immobilisations corporelles achetées par la suite par l'Administration sont comptabilisées au coût diminué du cumul de l'amortissement et du cumul des pertes de valeur. Le coût des immobilisations construites par l'Administration comprend les frais de conception et de gestion de projet, le coût des matériaux et les frais de chantier naval. Les montants présentés au titre des travaux en cours sont virés à la catégorie d'immobilisations appropriée lorsque les travaux sont achevés et sont ensuite amortis.

L'amortissement des immobilisations corporelles est calculé sur le montant amortissable, soit le coût de l'actif diminué de sa valeur résiduelle, d'après le mode linéaire, à des taux établis selon la durée d'utilité estimative d'utilisation des biens. Lorsque des parties significatives d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées comme des parties distinctes des immobilisations corporelles.

Les durées d'utilité prévues pour chacune des principales catégories d'immobilisations corporelles pour le calcul de l'amortissement sont les suivantes :

<b>Bâtiments</b>	9 à 30 ans
<b>Bateaux-pilotes</b>	
Coque et design	20 ans
Mécanique	20 ans
Électrique	15 ans
Équipement	5 à 10 ans
Remorque	9 à 10 ans
<b>Mobilier et agencements</b>	10 ans
<b>Matériel de communication</b>	5 à 10 ans
<b>Matériel informatique</b>	3 à 5 ans
<b>Installations d'embarquement</b>	10 à 25 ans
<b>Quais</b>	
Pieux et ancrages	30 ans
Palplanche	30 ans
Acier de contreventement	40 ans
Béton et pierre	40 ans
Défenses	25 ans
Système mécanique et passerelle	20 ans
Structure fixe	15 ans
Encaissement de bois	25 ans

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont réexaminés à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement au besoin.

Les profits ou les pertes résultant de la sortie d'une immobilisation corporelle sont déterminés par la comparaison du produit de la sortie avec la valeur comptable de l'immobilisation corporelle, et sont comptabilisés au résultat global pour l'exercice sur la base du montant net.

#### ***Immobilisations incorporelles***

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul de l'amortissement et du cumul des pertes de valeur et sont constituées d'un droit d'utilisation d'une rampe de lancement aux Escoumins servant à l'exploitation de ses bateaux-pilotes, de logiciels et de contributions à l'acquisition d'unités portables faites à des corporations de pilotes. L'amortissement des immobilisations incorporelles est calculé d'après le mode linéaire, avec des durées de vie estimative variant de 4 à 15 ans. Le mode d'amortissement, la durée d'utilité et la valeur résiduelle des immobilisations incorporelles sont réexaminés à chaque fin d'exercice et ajustés prospectivement au besoin.

#### ***Dépréciation d'actifs non financiers***

L'Administration passe en revue la valeur comptable de ses actifs non financiers, soit les immobilisations corporelles et incorporelles, à chaque fin d'exercice afin de déterminer s'il existe une indication de dépréciation. Si une indication existe, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour les besoins des tests de dépréciation, les actifs qui ne peuvent être soumis à un test de dépréciation individuel sont regroupés pour former le plus petit groupe d'actifs qui génère, par leur utilisation continue, des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs (« unité génératrice de trésorerie » ou « UGT »).

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de vente. Aux fins de l'évaluation de la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont comptabilisés à leur valeur actualisée par application d'un taux d'actualisation qui reflète les appréciations actuelles du marché, de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif.

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

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

#### ***Avantages du personnel***

##### *Avantages du personnel à court terme et long terme*

Les employés ont droit à des congés rémunérés prévus dans leurs conventions collectives ou conditions d'emploi. Il s'agit de jours de congé de maladie, qui s'accumulent mais qui ne s'acquièrent pas, permettant à l'employé d'être rémunéré pendant son absence en reconnaissance de services rendus antérieurement ainsi que des congés spéciaux.

À mesure que les employés rendent des services, la valeur des congés rémunérés correspondant à ces services est constatée à titre de passif et de charge. La direction utilise des hypothèses et ses meilleures estimations telles que le taux d'actualisation, l'âge à la retraite, le taux d'utilisation des jours excédentaires aux congés octroyés annuellement pour les congés de maladie, le taux d'utilisation des congés spéciaux, la probabilité de départ et le taux de révision salariale pour calculer la valeur actualisée de l'obligation au titre des congés de maladie et congés spéciaux. Ces hypothèses sont révisées annuellement.



Les obligations sont présentées dans le poste créditeurs et charges à payer pour la portion à court terme et dans le poste avantages du personnel pour la portion à long terme à l'état de la situation financière.

#### Régime de retraite

Tous les employés de l'Administration sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique (le Régime). Il s'agit d'un régime contributif établi par la loi dont le gouvernement du Canada est le promoteur. Les employés et l'Administration doivent verser des cotisations au Régime pour financer le coût des services rendus au cours de l'exercice. Aux termes des textes de loi en vigueur, l'Administration n'a pas une obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires pour financer le coût des services passés ou un déficit de capitalisation. Par conséquent, les cotisations sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel les employés rendent les services et elles représentent l'obligation totale de l'Administration au titre des prestations de retraite. L'Administration n'est pas tenue par la loi de combler les déficits actuariels du Régime.

#### Indemnités de départ

En février 2012, en juillet 2013 et en juillet 2014, le programme pour certaines catégories d'employés de l'Administration a été modifié de sorte que les indemnités de départ dans le cas de démission et de retraite ont maintenant cessé de s'accumuler pour tout le personnel. Seules les indemnités de fin de contrat de travail qui comprennent les avantages payables lorsqu'un contrat d'emploi est terminé avant la date normale de mise à la retraite sont toujours accordées. L'Administration comptabilise les indemnités de fin de contrat de travail en charge si elle s'est manifestement engagée à mettre à exécution un plan formalisé pour mettre fin à l'emploi, sans possibilité réelle de se rétracter, avant la date normale de mise à la retraite, ou de fournir des indemnités de fin de contrat reliées à une offre pour encourager des départs volontaires.

L'obligation au titre des indemnités de départ est calculée à une valeur actualisée selon les hypothèses les plus probables de la direction en matière d'évolution des salaires, du taux d'actualisation et du moment estimé du départ à la retraite. Ces hypothèses sont révisées annuellement.

#### **Avantage incitatif à la location**

L'Administration a bénéficié d'une clause de loyers gratuits du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 30 avril 2015 en vertu de son bail pour les locaux de son siège social. Ces loyers gratuits sont considérés comme un avantage incitatif relatif au bail et présentés à titre de passif au 31 décembre pour la portion écoulée à cette date. L'avantage incitatif est amorti linéairement sur la durée du bail à compter du 1<sup>er</sup> mai 2015. La durée du bail se termine le 31 mars 2026.

#### **Constatation des produits**

Les produits sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir. Les produits de l'Administration proviennent de la prestation de services et sont comptabilisés lorsque leur montant peut être évalué de façon fiable, lorsqu'il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à l'Administration et lorsque les coûts engagés ou à engager concernant la transaction peuvent être évalués de façon fiable.

Les produits provenant des droits de pilotage et de l'exploitation des bateaux-pilotes rencontrent ces critères et sont comptabilisés au moment de la prestation des services.

#### **Paiements au titre de la location**

Tous les contrats de location de l'Administration sont des contrats de location simple et les actifs loués ne sont pas comptabilisés à l'état de la situation financière, puisque la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs loués ne lui sont pas transférés.

Les paiements aux termes de contrats de location simple sont comptabilisés en charge selon le mode linéaire sur la durée du contrat de location.

#### **Instruments financiers**

L'évaluation initiale des instruments financiers est effectuée à la juste valeur pour tous les instruments financiers et l'évaluation ultérieure ainsi que la comptabilisation des variations de la valeur des instruments financiers dépendent de leur classement qui est comme suit :

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables qui ne sont

pas cotés sur un marché actif. Les coûts de transaction directement attribuables sont ajoutés à la juste valeur initiale. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué des pertes de valeur. La trésorerie ainsi que les créances ont été classées dans cette catégorie.

Les placements détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers non dérivés, assortis de paiements déterminés ou déterminables et d'une échéance fixe, que l'entité a l'intention de conserver jusqu'à leur échéance. Ils doivent être évalués au coût amorti

en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements ont été classés dans cette catégorie.

Tous les passifs financiers de l'Administration, soient les créditeurs et les charges à payer, sont classés à titre d'autres passifs. Les coûts de transaction directement attribuables sont déduits de la juste valeur initiale de ces passifs. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

L'Administration ne détenait aucun instrument financier dérivé au 31 décembre 2017.

## 5. Placements

	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable
<b>A court terme</b>				
Obligations provinciales	5 102 969 \$	5 097 643 \$	5 064 648 \$	5 024 126 \$
<b>A long terme</b>				
Obligations provinciales	- \$	- \$	- \$	- \$

Les intérêts créditeurs au cours de l'année ont totalisé 46 069 \$ (46 988 \$ en 2016). Les taux de rendement annualisés sur ces placements durant la période sont compris entre 0,66 % et 1,42 % (entre 0,56 % et 1,06 %, pour 2016). Les échéances des obligations provinciales à court terme varient du 5 mars au 2 décembre 2018 (du 4 février au 2 décembre 2017 en 2016) et aucune obligation n'est détenue à long terme (nil en 2016).

## 6. Immobilisations corporelles

	Terrains	Bâtiments	Bateaux-pilotes	Mobilier et agencements	Matériel de communication	Matériel informatique	Installations d'embarquement	Quais	Total
<b>Coût</b>									
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	3 300 \$	441 360 \$	8 621 594 \$	163 056 \$	61 466 \$	615 181 \$	58 795 \$	9 715 609 \$	19 680 361 \$
Acquisitions	-	80 887	18 847	16 137	-	-	-	-	115 871 \$
Cessions	-	(16 024)	-	(9 058)	-	(6 727)	-	-	(31 809) \$
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>3 300 \$</b>	<b>506 223 \$</b>	<b>8 640 441 \$</b>	<b>170 135 \$</b>	<b>61 466 \$</b>	<b>608 454 \$</b>	<b>58 795 \$</b>	<b>9 715 609 \$</b>	<b>19 764 423 \$</b>
Acquisitions	- \$	27 355 \$	3 145	12 556 \$	29 915 \$	1 452 502 \$	23 050 \$	- \$	1 548 523 \$
Cessions	-	(2 846)	(32 161)	(7 808)	(7 556)	(53 457)	-	-	(103 828)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>3 300 \$</b>	<b>530 732 \$</b>	<b>8 611 425 \$</b>	<b>174 883 \$</b>	<b>83 825 \$</b>	<b>2 007 499 \$</b>	<b>81 845 \$</b>	<b>9 715 609 \$</b>	<b>21 209 118 \$</b>
<b>Amortissement et pertes de valeur</b>									
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	- \$	131 373 \$	1 502 575 \$	123 570 \$	44 224 \$	577 446 \$	20 564 \$	1 759 109 \$	4 158 861 \$
Amortissement pour l'exercice	-	20 891	339 703	11 304	3 338	29 332	2 744	277 889	685 201
Cessions	-	(16 024)	-	(9 058)	-	(6 727)	-	-	(31 809)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>- \$</b>	<b>136 240 \$</b>	<b>1 842 278 \$</b>	<b>125 816 \$</b>	<b>47 562 \$</b>	<b>600 051 \$</b>	<b>23 308 \$</b>	<b>2 036 998 \$</b>	<b>4 812 253 \$</b>
Amortissement pour l'exercice	- \$	26 319 \$	337 088 \$	8 997 \$	9 322 \$	18 927 \$	3 490 \$	277 130 \$	681 273 \$
Cessions	-	(2 847)	(26 248)	(7 808)	(7 556)	(53 457)	-	-	(97 916)
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>- \$</b>	<b>159 712 \$</b>	<b>2 153 118 \$</b>	<b>127 005 \$</b>	<b>49 328 \$</b>	<b>565 521 \$</b>	<b>26 798 \$</b>	<b>2 314 128 \$</b>	<b>5 395 610 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>									
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	3 300 \$	309 987 \$	7 119 019 \$	39 486 \$	17 242 \$	37 735 \$	38 231 \$	7 956 500 \$	15 521 500 \$
Au 31 décembre 2016	3 300 \$	369 983 \$	6 798 163 \$	44 319 \$	13 904 \$	8 403 \$	35 487 \$	7 678 611 \$	14 952 170 \$
Au 31 décembre 2017	3 300 \$	371 020 \$	6 458 307 \$	47 878 \$	34 497 \$	1 441 978 \$	55 047 \$	7 401 481 \$	15 813 508 \$

## 7. Immobilisations incorporelles

	Droit d'utilisation d'une rampe de lancement de bateaux	Logiciels	Participation financière PPU	Total
<b>Coût</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	200 000 \$	113 650 \$	1 276 989 \$	1 590 639 \$
Acquisitions	-	1 500	-	1 500
Cessions	-	-	(32 838)	(32 838)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>200 000 \$</b>	<b>115 150 \$</b>	<b>1 244 151 \$</b>	<b>1 559 301 \$</b>
Acquisitions	- \$	- \$	- \$	- \$
Cessions	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>200 000 \$</b>	<b>115 150 \$</b>	<b>1 244 151 \$</b>	<b>1 559 301 \$</b>
<b>Amortissement et pertes de valeur</b>				
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	70 013 \$	47 724 \$	726 782 \$	844 519 \$
Amortissement pour l'exercice	13 360 \$	22 780 \$	334 227 \$	370 367 \$
Cessions	-	-	(32 838)	(32 838)
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>83 373 \$</b>	<b>70 504 \$</b>	<b>1 028 171 \$</b>	<b>1 182 048 \$</b>
Amortissement pour l'exercice	13 324 \$	22 718 \$	124 553 \$	160 595 \$
Cessions	-	-	-	-
Perte de valeur	-	-	-	-
Reprise d'une perte de valeur	-	-	-	-
Autres changements	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>96 697 \$</b>	<b>93 222 \$</b>	<b>1 152 724 \$</b>	<b>1 342 643 \$</b>
<b>Valeurs comptables</b>				
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	129 987 \$	65 926 \$	550 207 \$	746 120 \$
Au 31 décembre 2016	116 627 \$	44 646 \$	215 980 \$	377 253 \$
Au 31 décembre 2017	103 303 \$	21 928 \$	91 427 \$	216 658 \$

## 8. Facilité de crédit

L'Administration possède une facilité de crédit sous la forme d'un découvert bancaire, autorisé à la hauteur maximale de 1 500 000 \$ en 2017 (1 500 000 \$ en 2016), portant intérêt au taux de base annuel de la banque qui s'est maintenu entre 2,70% et 3,20% en 2017 (2,70 % en 2016). Ce découvert bancaire est disponible

au besoin et renouvelable annuellement. Il est garanti par une hypothèque mobilière de premier rang au montant de 3 000 000 \$ (3 000 000 \$ en 2016) sur les créances. Au 31 décembre 2017, l'Administration n'utilisait pas ce découvert (nil en 2016).

## 9. Crédoiteurs et charges à payer

	<u>31 décembre 2017</u>	<u>31 décembre 2016</u>
Créditeurs	<b>13 802 677 \$</b>	12 984 435 \$
Avantages du personnel	<b>43 986</b>	176 213
Avantage incitatif à la location	<b>27 624</b>	27 624
	<hr/> <b>13 874 287 \$</b> <hr/>	<hr/> 13 188 272 \$ <hr/>

## 10. Avantages du personnel

### *Régime de retraite*

Tous les employés de l'Administration sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique (le Régime). Il s'agit d'un régime contributif, établi par la loi, dont le gouvernement du Canada est le promoteur. Les employés et l'Administration doivent verser des cotisations au Régime pour financer le coût des services rendus au cours de l'exercice. Le président du Conseil du Trésor du Canada établit les cotisations de l'employeur, lesquelles représentent un multiple des cotisations des employés. Le taux de cotisation général en vigueur à la fin de la période était de 1,01 \$ (1,15 \$ en 2016) pour chaque dollar versé par les employés avant le 31 décembre 2012 et le taux de cotisation général en vigueur à la fin de la période était de 1,00 \$ (1,11 \$ en 2016) pour chaque dollar versé par les employés participant après le 31 décembre 2012. Le total des cotisations comptabilisé au cours de l'exercice considéré se chiffre à 338 220 \$ (373 570 \$ en 2016).

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

## Indemnités de départ et congés rémunérés

### Indemnités de départ

L'Administration paie à certains de ses employés syndiqués qui en ont droit des indemnités de départ fondées sur la nature du départ, les années de service et le salaire en fin d'emploi (l'accumulation des indemnités de départ dans le cas de démission et de retraite pour tout le personnel a cessé depuis juillet 2014, selon le groupe auquel l'individu appartient). Ce régime n'étant pas capitalisé, il ne détient aucun actif et présente un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Pour calculer l'obligation au titre des indemnités de départ, la direction utilise un taux de croissance de la rémunération de 3,88% (2016 : 3,89%), un taux d'actualisation de 2,15% (2016 : 2,02%), et l'âge de 60 ans (2016 : 60 ans) comme hypothèse de départ à la retraite.

### Congés rémunérés (congrés spéciaux et de maladie)

L'Administration offre à ses employés des congés spéciaux ainsi que des congés de maladie en fonction de leur salaire et des droits accumulés au cours de leurs années de service. Ces droits peuvent être accumulés mais ne s'acquiescent pas. Pour calculer la valeur actuelle de son obligation, la direction utilise un taux de croissance de la rémunération de 3,88% (2016 : 3,89%), un taux d'actualisation de 2,15% (2016 : 2,02%), et l'âge de 60 ans (2016 : 60 ans) comme hypothèse de départ à la retraite.

Les renseignements utiles à l'égard du régime d'indemnités de départ et des congés spéciaux et de maladie sont les suivants :

	<b>31 décembre 2017</b>	31 décembre 2016
Obligation constituée au début de l'exercice	<b>516 245 \$</b>	567 733 \$
Charges de l'exercice	<b>53 153 \$</b>	213 146 \$
Indemnités versées au cours de l'exercice	<b>(215 696) \$</b>	(264 634) \$
	<b>353 702 \$</b>	516 245 \$
Obligation constituée à la fin de l'exercice	<b>353 702 \$</b>	516 245 \$
Tranche à court terme (incluse dans les crédettes et charges à payer)	<b>43 986 \$</b>	176 213 \$
Tranche à long terme	<b>309 716 \$</b>	340 032 \$
	<b>353 702 \$</b>	516 245 \$

## 11. Réglementation des tarifs des droits de pilotage

L'Administration doit, avec l'approbation du Gouverneur en conseil, fixer par règlement général, les tarifs des droits de pilotage qui doivent lui être payés. Le processus d'approbation des tarifs est prévu dans la *Loi sur le pilotage*. Ainsi, l'Administration doit, dans un premier temps, publier un projet de règlement sur les tarifs dans la Gazette du Canada. Tout intéressé qui a des raisons de croire qu'un droit figurant dans ce projet nuit à l'intérêt public, peut déposer auprès de l'Office des transports du Canada un avis d'opposition motivé dans les trente jours qui suivent sa publication dans la Gazette du Canada. Dans ce cas, l'Office doit faire l'enquête qu'elle estime nécessaire dans l'intérêt public, notamment par la tenue d'audiences

publiques. À l'issue de son enquête, l'Office doit faire une recommandation dans les 120 jours suivant la réception des avis d'opposition et l'Administration est obligée d'en tenir compte.

Les tarifs peuvent entrer en vigueur 30 jours après leur publication dans la Gazette du Canada. Toutefois, si l'Office recommande un droit de pilotage inférieur à celui que l'Administration a fixé, l'Administration est tenue de rembourser la différence entre ce droit et celui qu'a recommandé l'Office, plus intérêts. La *Loi sur le pilotage* stipule que le Gouverneur en conseil peut modifier ou annuler une recommandation de l'Office des transports du Canada.

Les tarifs de droits de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome des opérations de l'Administration. Ainsi,

les tarifs exigés visent le recouvrement des coûts de l'Administration et la création d'une réserve financière raisonnable permettant, entre autres, le renouvellement de ses immobilisations.

## 12. Engagements

### Contrats de location simple

L'Administration loue des espaces de bureaux et certains équipements de bureau. Les contrats de location ont une durée initiale de 1 à 11 ans et comportent une option de renouvellement après cette date.

Les paiements à effectuer au titre des contrats de location simple non résiliables se présentent comme suit :

	<u>31 décembre 2017</u>	<u>31 décembre 2016</u>
Moins de 1 an	<b>456 412 \$</b>	426 935 \$
Entre 1 et 5 ans	<b>1 821 116</b>	1 777 480
Plus de 5 ans	<b>1 345 853</b>	1 812 662
	<b>3 623 381 \$</b>	4 017 077 \$

### Autres engagements

Au 31 décembre 2017, l'Administration avait conclu des ententes pour des services légaux ainsi que des dépenses connexes aux services de pilotage. Les montants estimatifs à payer sont :

2018	1 683 326 \$
2019	1 061 147
2020	726 701
2021	339 164
2022	0
	<u>3 810 338 \$</u>

Au 31 décembre 2016, l'Administration avait conclu des ententes pour des services légaux et des dépenses connexes aux services de pilotage pour un montant de 3 616 679 \$.

## 13. Gestion du capital

La structure de capital de l'Administration consiste en ses bénéfices non répartis et est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'Administration ne peut modifier sa structure de capital ni exécuter d'instruments de dette sans avoir obtenu l'approbation du gouvernement fédéral.

L'Administration gère son capital de façon prudente en gérant ses produits, ses charges, ses actifs, et ses opérations générales de nature financière en s'assurant qu'elle réalise ses objectifs de façon efficace et en conformité avec les différentes lois qui la gouvernent. En 2017, l'Administration n'a apporté aucun changement à sa façon de gérer son capital.

Tel que stipulé dans la *Loi sur le pilotage*, l'Administration doit assurer le financement autonome de ses opérations et ne peut avoir recours à des crédits parlementaires. Au 31 décembre 2017, les bénéfices non répartis s'élevaient à 29 437 624 \$ (29 129 926 \$ en 2016) et le fonds de roulement était de 13 889 822 \$ (14 340 807 \$ au 31 décembre 2016).

## 14. Parties liées

L'Administration est liée en termes de propriété commune à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement fédéral. L'Administration s'engage dans des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non-liées. Ces opérations sont négligeables et n'ont pas d'effet important sur les états financiers.

Les seules autres transactions avec des parties liées engagées par l'Administration sont celles conclues avec les principaux dirigeants, incluant les membres du conseil d'administration. Leur rémunération se compose comme suit au 31 décembre :

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Rémunération et autres avantages à court terme	<b>996 054 \$</b>	875 869 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	<b>106 626</b>	112 216
Indemnités de départ	<b>121</b>	170 100
	<b>1 102 801 \$</b>	1 158 185 \$

## 15. Instruments financiers

### *Juste valeur*

Les actifs et les passifs financiers sont la trésorerie, les créances, les placements ainsi que les créditeurs et les charges à payer. La valeur comptable de chacun de ces postes, à l'exception des placements, correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur par leur échéance qui est à court terme.

Les justes valeurs des instruments financiers sont classées selon une hiérarchie qui reflète l'importance des données utilisées pour effectuer les évaluations. La hiérarchie qui s'applique dans le cadre de la détermination de la juste valeur exige l'utilisation de données observables sur le marché chaque fois que de telles données existent. Un instrument financier pour lequel une donnée importante non observable a été prise en compte dans l'évaluation de la juste valeur est classé au niveau le plus bas de la hiérarchie. La hiérarchie des évaluations à la juste valeur se compose des niveaux suivants :

- ▷ Niveau 1 : La juste valeur est fondée sur les cours du marché (non ajustés) sur des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques, auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation.
- ▷ Niveau 2 : La juste valeur repose sur des techniques d'évaluation fondées sur des données d'entrée concernant l'actif ou le passif, autres que les cours du marché inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement.
- ▷ Niveau 3 : La juste valeur repose sur des techniques d'évaluation fondées sur une part importante de données non observables sur le marché.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie est évaluée à la juste valeur en fonction du niveau 1 tandis que les créances, les créditeurs, les charges à payer et les placements sont évalués selon le niveau 2. En 2017, la juste valeur des placements s'établit à 5 102 969 \$ (5 064 648 \$ en 2016). La juste valeur est établie en fonction des cours du marché à la date de clôture de l'exercice obtenus auprès de courtiers indépendants pour des actifs identiques sur des marchés qui ne sont pas considérés comme étant suffisamment actifs.

### *Risque de crédit*

Le risque de crédit est le risque que l'Administration subisse une perte financière si un client ou une contrepartie à un instrument financier manque à ses obligations contractuelles. Il découle principalement des créances de l'Administration.

Les créances de l'Administration ne posent pas de risque de crédit important, car la *Loi sur le pilotage* stipule que le propriétaire, le capitaine et l'agent d'un navire sont solidairement responsables du paiement des droits de pilotage, et prévoit un mécanisme interdisant à l'agent des douanes de donner congé à un navire si les droits de pilotage sont impayés. Au 31 décembre 2017, aucune créance n'est en souffrance (nil en 2016). Le risque de crédit maximal associé aux créances est de 13 100 652 \$ (11 534 302 \$ au 31 décembre 2016). Il n'y a pas de concentration des créances.

L'Administration fait uniquement affaire avec des banques à charte canadiennes et des institutions financières reconnues dont la cote de crédit est de qualité supérieure. Le risque de crédit maximal associé à la trésorerie est de 9 565 813 \$ (10 970 651 \$ au 31 décembre 2016). De plus, pour ses placements à court et à long terme, l'Administration se conforme aux lignes directrices émises par le ministre des Finances en ne transigeant que pour des obligations ou autres titres de Sa Majesté la Reine en chef du Canada ou d'une province ou d'une municipalité canadienne ou garantis par celles-ci. Le risque de crédit maximal associé aux placements à court et à long terme est de 5 097 644 \$ (5 024 126 \$ au 31 décembre 2016).

### *Risque de taux d'intérêt*

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

L'Administration peut être exposée au risque de taux d'intérêt en raison de l'utilisation de sa facilité de crédit d'exploitation puisque celle-ci porte intérêt. Au 31 décembre 2017, cette facilité n'était pas utilisée (nil en 2016). De plus, l'Administration a une exposition au risque de taux d'intérêt pour ses placements à court et à long terme; cependant, les taux de rendement étant garantis, toute variation du taux d'intérêt n'aurait pas d'impact significatif sur les états financiers.

Au cours de l'exercice financier 2017, la dépense d'intérêts totale est de 516 \$ (767 \$ en 2016).



### ***Risque de liquidité***

Le risque de liquidité est le risque que l'Administration ne puisse s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance. L'Administration doit assurer le financement autonome de ses opérations et ne peut avoir recours à des crédits parlementaires et dépend donc des sources de financement et des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation pour combler ses besoins en financement. L'Administration gère ce risque de liquidité en surveillant constamment ses flux de trésorerie réels et projetés. De plus, tel que présenté à la note 8, l'Administration dispose d'une facilité de crédit disponible au besoin et renouvelable annuellement. Les créditeurs et charges à payer sont dus à l'intérieur d'une période de trois mois.

L'exposition au risque de l'Administration, ses objectifs, politiques et processus de gestion et d'évaluation de ce risque n'ont pas changé de manière notable par rapport à l'exercice précédent.

## **16. Passif éventuel**

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est assujettie à diverses réclamations ou poursuites judiciaires. À ce jour, deux avis de litige et une réclamation, totalisant 2 147 513\$ et liés à une même clause d'une entente contractuelle, ont été déposés auprès de l'Administration. Les deux avis de litige ont été référés à un arbitre en conformité avec l'entente contractuelle intervenue entre les parties. Aux 31 décembre 2017 et 2016, l'Administration n'est pas en mesure de déterminer l'impact financier ni le moment du règlement à cause de l'incertitude liée au processus d'arbitrage.

# Informations sur l'entreprise

## **Administration de pilotage des Laurentides**

999 de Maisonneuve O, bureau 1410  
Montréal QC H3A 3L4

**Téléphone** 514.283.6320

**Télécopieur** 514.496.2409

## **Station de pilotage des Escoumins**

40, rue des Pilotes  
Les Escoumins QC G0T 1K0

**Téléphone** 418.233.2995

**Télécopieur** 418.233.3479

## **Crédits photo:**

Yves Demers  
Annie Garofano  
Bruce Harvey  
Gilles Létourneau  
Louis Rhéaume  
Julie Soto

[pilotagestlaurent.gc.ca](http://pilotagestlaurent.gc.ca)

