



Administration de Pilotage des Laurentides

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021

Résumé du Plan d'entreprise 2017-2021 | Résumé du budget d'exploitation 2017 | Résumé du budget d'investissement 2017

TABLE DES MATIÈRES

Contenu

Sommaire exécutif	3
Mandat et profil corporatif	5
Mandat	5
Pouvoirs	5
Obligation de rendre compte	5
Description des activités	6
Organigramme	8
Gouvernance	8
Environnement et enjeux stratégiques	11
Environnement externe	11
Environnement interne	15
Enjeux stratégiques	18
Objectifs stratégiques et opérationnels	21
Rôle de leadership de l'organisation	21
Optimisation des projections financières et planification tarifaire	22
Maintien de la sécurité de la navigation	22
Gouvernance / Efficacité / Qualité du service	25
Optimisation des ressources humaines	26
Technologies	27
Indicateurs de rendement	28
Relations de travail et rémunération	35
Politiques et directives gouvernementales	37
Déclaration générale	37
Lignes directrices concernant les frais de voyages, d'accueil et de conférences	37
Recommandations du Vérificateur général	38
États financiers prévisionnels 2017-2021	39
État du résultat global	39

TABLE DES MATIÈRES

État de la situation financière	40
État des variations de l'avoir	41
État des flux de trésorerie	42
Notes aux états financiers	43
Produits	43
Charges	43
Principales méthodes comptables	45
Réglementation des tarifs des droits de pilotage	45
Analyse de sensibilité	45
États financiers trimestriels	46
Principales hypothèses et prévisions	47
Revenus	47
Exploitation	47
Trésorerie	48
Comparaison du budget d'exploitation	48
État du résultat global prévisionnel standardisé	51
Budget d'investissement	52
Comparaison du budget d'investissement	53
Prévisions années 2018 et subséquentes	54
Réserve de trésorerie et plan d'emprunt	55
Réserve de trésorerie	55
Plan d'emprunt	56
Informations sur l'entreprise	59

Sommaire exécutif

De façon générale, le volume d'affectations des dernières années a procuré une certaine stabilité et solidité financière à l'Administration de pilotage des Laurentides (« l'APL » ou « l'Administration »). Après le creux enregistré en 2009 (19 611 affectations) en raison du déclin économique mondial, ce volume s'est maintenu, entre 2010 et 2015, dans un intervalle variant entre 21 000 et près de 22 400, et est en légère hausse pour les premiers six mois de l'année 2016 par rapport à la même période en 2015. L'Administration prévoit terminer l'année 2016 dans la borne supérieure de cet intervalle en ce qui a trait au volume d'affectations.

D'intéressantes perspectives économiques se définissent à court et moyen terme pour l'APL avec la mise en place de l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne (UE) et l'agrandissement du canal de Panama qui lui permettent d'entrevoir des opportunités commerciales intéressantes. L'articulation et la mise en place de la Stratégie maritime du gouvernement du Québec commence à définir certains projets qui pourraient avoir un impact positif significatif sur le développement économique des régions dans le fleuve Saint-Laurent et la vigueur du trafic maritime. L'APL doit donc s'assurer de pouvoir fournir les services de pilotage efficaces et sécuritaires appropriés afin de supporter la réalisation de ces opportunités.

Pour l'instant, les indicateurs économiques internationaux démontrent encore, en 2016 une activité économique ralentie partout dans le monde, quoique certains indicateurs, surtout aux États-Unis, semblent être sur le chemin d'une croissance plus soutenue. La majorité des sources consultées s'attendent pour un IPC se situant entre 1.9 et 2.2% en 2017 pour le Canada. Les récentes analyses effectuées par l'APL démontrent, encore une fois, la tendance à la hausse des dimensions moyennes des navires et une saison liée au transport de grains qui commencera hâtivement en août 2016 en raison des bonnes récoltes cette année.

Il est essentiel pour l'APL de continuer à jouer un rôle de leadership sur tout enjeu qui peut avoir un impact sur le pilotage et sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime dans notre région. D'une part, l'APL est en voie de mettre en place un Comité consultatif qu'elle présidera; ce comité analysera les questions relatives au pilotage à l'intérieur des zones de pilotage sous sa juridiction. Le comité devrait débiter ses rencontres à l'automne 2016. D'autre part, l'APL compte prendre des mesures afin de renforcer sa capacité et son expertise interne d'analyse technique face au pilotage afin d'avoir accès aux ressources et à l'expertise requises pour mieux répondre à notre mandat. Ces mesures n'auront aucun impact sur le règlement tarifaire de la Société, qui entend donc geler ses tarifs de pilotage pour 2017 au bénéfice de sa clientèle.

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.

SOMMAIRE EXECUTIF

Le maintien de l'autosuffisance financière demeure l'une des priorités clés de l'Administration. A ce titre, les bonnes performances de la Société lui permettent de procéder à un gel tarifaire en 2017, pour une deuxième année consécutive. Cela résultera à une perte nette planifiée d'environ 400 000\$ pour l'année financière 2017. Les liquidités de l'APL demeureront adéquates pour lui permettre de financer le renouvellement des actifs de la Société, d'investir pour atteindre ses objectifs stratégiques et de maintenir ses opérations tout en ayant la capacité de pourvoir à des situations importantes et imprévues.

Les prévisions financières contenues dans ce Plan reflètent donc les priorités en enjeux-clés de l'Administration, mentionnés ci-haut, et les contraintes/opportunités économiques actuelles et projetées.

MANDAT ET PROFIL CORPORATIF

Mandat et profil corporatif

MANDAT

L'Administration de pilotage des Laurentides est une société d'État fédérale dont le mandat est d'établir, de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux canadiennes sises dans la province de Québec et eaux limitrophes au nord de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert, à l'exception des eaux de la baie des Chaleurs au sud du cap d'Espoir.

VISION

Devenir un chef de file mondial en pilotage maritime en assumant un rôle de leadership dans le secteur maritime et de servir l'intérêt public en visant l'excellence et l'amélioration continue de la prestation de services de pilotage efficaces qui contribuent à la sécurité de la navigation, la protection de l'environnement et la compétitivité de l'industrie maritime.

POUVOIRS

Pour réaliser notre mandat et notre vision, la *Loi sur le pilotage* nous permet d'établir des règlements notamment pour l'établissement des zones de pilotage obligatoires, de déterminer quels navires sont assujettis au pilotage obligatoire, de définir des critères pour l'émission de brevets de pilotage et de déterminer la formation obligatoire des pilotes et les autres exigences de sécurité liées aux services de pilotage. L'accord du Gouverneur en conseil est toutefois exigé. La loi nous autorise également à négocier des contrats de services avec les corporations de pilotes de notre région.

L'Administration est tenue de fixer, pour ses services, des tarifs qui sont équitables, raisonnables et qui lui permettent d'être financièrement autonome. Les révisions de tarifs doivent être publiées et sanctionnées par décret gouvernemental.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Bien que les articles 20 et 33 de la *Loi sur le pilotage* confèrent à l'Administration des pouvoirs règlementaires et d'autres de nature disciplinaire, la société se doit tout de même de rendre compte de ses actions au Parlement canadien. C'est par l'entremise du Ministre des transports que l'APL se rapporte au gouvernement.

MANDAT ET PROFIL CORPORATIF

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Dans le but de satisfaire aux exigences de son mandat, l'Administration a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire : le Port de Montréal (#1.1), les eaux navigables entre Montréal et Québec (#1), et les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay (#2). La distance couverte par ces circonscriptions est de 265 miles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, et de 70 miles nautiques pour la rivière Saguenay.



Les navires sont assujettis au pilotage obligatoire selon plusieurs critères. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans les circonscriptions no 1 ou 1.1, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 70 mètres et dont la jauge brute est de plus de 2 400 tonneaux. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans la circonscription no 2, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 80 mètres et une jauge brute de plus 3 300 tonneaux. Finalement, pour les navires non immatriculés au Canada, tous ceux dont la longueur est de plus de 35 mètres sont assujettis au pilotage, quelle que soit la circonscription.

MANDAT ET PROFIL CORPORATIF

Les services de pilotage offerts dans chacune des trois circonscriptions sont fournis par des pilotes entrepreneurs, regroupés en deux corporations : la Corporation des pilotes du St-Laurent central (CPSLC), et la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL). Les prestations sont effectuées en fonction de contrats de services distincts, négociés entre l'Administration et chacune des corporations. Lorsque, conformément à la loi, les pilotes choisissent de s'organiser en corporations de pilotes, l'Administration ne peut embaucher ses propres pilotes employés.

L'Administration gère et opère le centre d'affectation, qui opère 24 heures par jour, tout au long de l'année ; le centre dessert toutes les circonscriptions et est situé au siège social de l'APL, à Montréal. Le service de l'exploitation, ainsi que les services financiers et administratifs, sont également situés à Montréal.

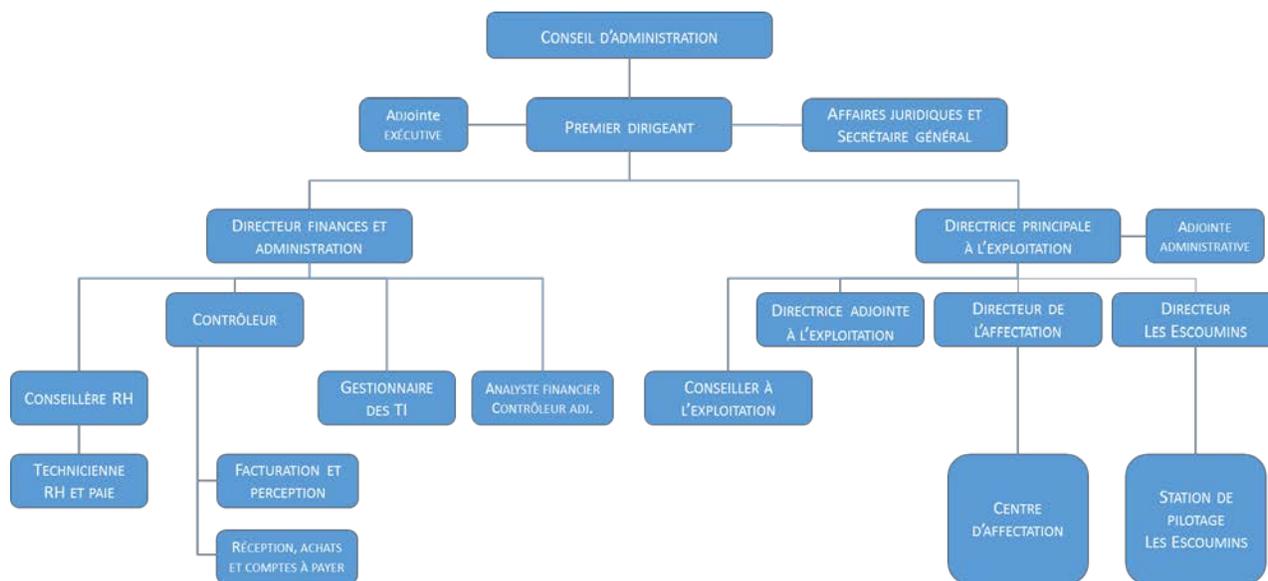
Enfin, l'APL utilise cinq stations de transbordement pour ses pilotes entrepreneurs. Les stations de Québec, Trois-Rivières, Sorel et Montréal sont détenues et gérées par le Groupe Océan, avec qui l'Administration contracte, et la cinquième, aux Escoumins, est détenue et opérée par l'APL, qui y exploite deux bateaux-pilotes. Ces stations de transbordement servent à amener le pilote de la terre au navire, et vice-versa.

Pour toute information complémentaire, veuillez vous référer à notre plus récent rapport annuel, disponible sur notre site web.

MANDAT ET PROFIL CORPORATIF

ORGANIGRAMME

Au 31 août 2016



GOUVERNANCE

L'Administration est dirigée par Monsieur Fulvio Fracassi, qui occupe le poste de Premier dirigeant depuis septembre 2012. Ses responsabilités consistent à tracer les lignes directrices de la stratégie de l'organisation, à en assurer le leadership et à veiller à l'intendance de ses ressources et de ses éléments d'actifs, afin d'assurer l'exécution de la mission confiée à l'Administration par la loi. Monsieur Fracassi a occupé le poste de directeur général du programme national de sûreté maritime à Transport Canada ; il est avocat de formation. Monsieur Fracassi préside le comité de régie interne qui réunit sur une base régulière les gestionnaires de la Société.

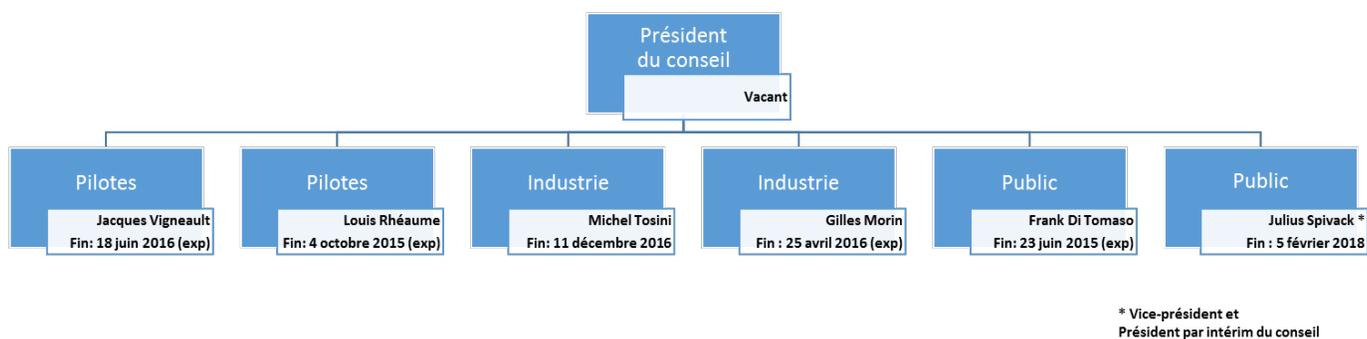
MANDAT ET PROFIL CORPORATIF

Conseil d'administration

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 sept membres nommés par le Gouverneur en conseil et est présidé par le Président du conseil, aussi nommé par les mêmes instances. La représentation des membres s'effectue selon la répartition suivante : deux représentants de la société 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 est présentement vacant.

Le Premier dirigeant, qui relève du conseil d'administration, possède un rôle à temps plein au sein de l'Administration. Les membres sont nommés pour un mandat initial d'une durée pouvant aller jusqu'à quatre ans ; par la suite, ce mandat peut être renouveler pour une durée n'excédant pas quatre ans. A noter que la *Loi sur le pilotage* n'inclut pas de limite quant au nombre de renouvellement de mandat pour un administrateur. Présentement, le mandat de quatre des six membres est échu.



Les articles 20 et 33 de la *Loi sur le pilotage* confèrent à la Société des pouvoirs réglementaires et des pouvoirs de nature disciplinaire. Ces différents pouvoirs sont exercés à la base par le conseil d'administration, dont les modalités de fonctionnement sont prévues à son Règlement administratif. Ce règlement a été entièrement remanié en 2009, de façon à mettre à la disposition du conseil des outils de gestion modernes et adaptés à ses besoins.

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. Cela inclut l'identification des principaux risques, la planification de la relève et la mise en place d'un système d'information qui répond à ses besoins.

MANDAT ET PROFIL CORPORATIF

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 a la responsabilité d'effectuer le suivi 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 et le bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Le comité se réunit environ cinq fois dans l'année. Ce comité est présidé par M. Spivack, secondé par messieurs Morin et Rhéaume.

Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité est responsable de réviser les pratiques de gouvernance de l'Administration et d'adapter, au besoin, la stratégie de gestion du personnel, dont les politiques actuellement en vigueur. Les membres du comité se rencontrent environ à quatre reprises dans l'année. Ce comité est présidé par M. Di Tomaso, secondé par messieurs Vigneault et Tosini.

Environnement et enjeux stratégiques

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Économie mondiale

Perturbée depuis 2008, l'économie mondiale demeure fragile et incertaine. Bien qu'une certaine croissance ait réussie à s'installer lors de la dernière année, de récents événements, tels que le résultat du vote de la sortie de la Grande-Bretagne de l'Union Européenne (Brexit) viennent rendre cette croissance incertaine. Malgré tout, les principaux analystes prévoient une croissance relative pour 2017 du PIB mondial d'environ 3-3.4% (1.5-1.8%, pays avancés, 4.3-4.6% pays émergents), avec des prévisions plus soutenues pour 2018. (Site web FMI, Juillet 2016 ; Banque Nationale du Canada, *Le Mensuel économique*, Juillet/Août 2016; Banque Scotia, *Analyse économique mondiale*, Août 2016)

Le prix des produits de base demeure très bas, alors que la demande pour ces produits ne se relève que très lentement. Une transition cruciale est présentement en cours en Chine, où la croissance devrait demeurer plus stable (6%) comparativement aux années d'accroissement supérieurs vécus précédemment depuis 1992 (entre 7.62%-14.2%) ce qui ne favorisera pas la demande des produits miniers. Pour sa part, l'Inde devrait voir son PIB croître de 7.5%, soit la même ampleur que les années précédentes. (Banque Scotia, *Analyse économique mondiale*, Août 2016 ; base de données, Banque mondiale)

Concernant le cours du pétrole, la tendance est actuellement légèrement à la baisse. Le rebond de la production des pays de l'OPEP combiné au vote du Brexit font planer une incertitude sur les prix. Pour ce qui est des États-Unis, la production est en baisse par rapport à la même période l'an dernier, mais tout indique qu'une légère croissance pourrait voir le jour.

Sources : (site web FMI, Juillet 2016 ; Banque Nationale du Canada, *Le Mensuel économique*, Juillet/Août 2016 ; Banque Scotia, *Analyse économique mondiale*, Août 2016)

Économie canadienne

Après un recul du dollar canadien, celui-ci montrait des signes de reprises à la fin du printemps 2016, alors que les taux tendaient vers les 0.80\$US. Toutefois, suite au résultat du Brexit et de la faiblesse des exportations, le huard tourne autour de 0.75\$US. Les analystes ne prévoient ni hausse ni diminution importante du dollar canadien, ce dernier devant terminer l'année 2016 pratiquement au niveau actuel.

Les économistes de la Banque Nationale estiment une croissance de 1.2% pour 2016, et de 1.7% pour 2017 au niveau du PIB canadien, alors que ceux du FMI l'estiment respectivement à 1.5% et 1.9%. La prévision à la baisse du FMI fait suite à la diminution des exportations en pétrole et à la faible demande en matières premières. Les exportations de produits forestiers, de plastiques et de pièces automobiles ont toutefois la cote.

ENVIRONNEMENT ET ENJEUX STRATEGIQUES

Pour sa part, le Canada a connu au printemps 2016 une chute importante de sa production quotidienne de pétrole, alors que l'Alberta faisait face à d'importants feux de forêt. Toutefois, les données publiées par l'Association des producteurs pétroliers sont plutôt optimistes, avec des prévisions frôlant la production réelle de 2015, et on peut s'attendre à ce qu'il y ait une croissance dans un avenir rapproché.

Transport maritime mondial

Le marché maritime mondial est en pleine mutation et les entreprises d'envergure mondiale, ayant un passé prospère, multiplient les transactions afin de pouvoir traverser cette période difficile. C'est dans le secteur des porte-conteneurs où la pression est la plus forte : la perte financière collective annuelle s'élèverait à plus de 5 milliards de dollars pour 2016, alors que la capacité globale augmente plus rapidement que la demande (*Maritime Magazine*, No 80). La tendance de se procurer des mégas navires dans les marchés européens et asiatiques est toujours présente, quoiqu'actuellement, l'avantage économique de ces types de navires soit plus faible que prévu, de l'ordre d'environ 5%. La compétition s'est intensifiée et les prix demeurent à un niveau exceptionnellement bas. Finalement, depuis le 1^{er} juillet 2016, une nouvelle norme internationale a été mise en place par l'Organisation Maritime Internationale, laquelle oblige les expéditeurs à déclarer, avec exactitude, la masse brute vérifiée des conteneurs envoyés. Cette nouvelle procédure vise à diminuer le nombre d'accidents/incidents causés par une surcharge du poids des caissons.

Projets internationaux en développement

L'un des projets les plus majeurs sur l'échiquier mondial est sans doute la mise en service des nouvelles voies de navigation du Canal de Panama. Projet d'environ 5.3 milliards de dollars US, l'agrandissement du canal permettra à ce dernier d'accueillir des bateaux de plus gros gabarit, supérieurs d'environ trois fois ceux qui y circulent actuellement. Suite à l'agrandissement, complété en juin 2016, la capacité du canal est maintenant doublée, et le tonnage en transit pourrait également doubler voire tripler. Les ports desservant actuellement le canal ne pourront toutefois pas accueillir les nouveaux formats de navires. Le secteur aura besoin de « hubs » pour effectuer le transit. La Jamaïque, les Bahamas, Cuba, le Mexique et la République Dominicaine sont bien en vue pour la création de ces points de transbordement qui serviront au transit.

Pour sa part, le grand concurrent du Canal de Panama, le Canal de Suez, a inauguré son agrandissement, qui consistait à l'ajout d'une voie à contre-sens ainsi que l'élargissement de la voie principale, en août 2015, après des travaux estimés à plus de 10 milliards de dollars. Avec cette expansion, qui réduit la durée d'un trajet de 22 à 11 heures, les autorités visent doubler l'achalandage d'ici 2023, passant de 49 navires à 97 quotidiennement, pour des revenus annuels estimés à 16.8 milliards de dollars, comparativement à 7.6 milliards. Toutefois, plusieurs experts du commerce maritime international jugent qu'il n'est pas certain que la demande soit présente, alors que les armateurs visent davantage à réduire leurs coûts d'opération que la durée des voyages.

ENVIRONNEMENT ET ENJEUX STRATEGIQUES

Transport maritime canadien

Malgré des prévisions économiques assez stables pour l'ensemble du pays, les grandes administrations portuaires du Canada sont d'avis qu'il faut investir et renouveler les infrastructures. De nouvelles installations avec des services améliorés permettront aux ports de continuer à répondre à la demande actuelle et de demeurer compétitifs face aux ports des États-Unis. Les sommes dépensées par les différents paliers gouvernementaux ont aussi pour but d'encourager les investissements privés et ainsi, favoriser l'émergence de la clientèle. Certaines régions canadiennes désirent maximiser l'utilisation que le Canada fait de ses cours d'eau. C'est entre autre le cas des Grands-Lacs, grâce à une initiative commune des gouverneurs des états américains bordant la Voie Maritime et des premiers ministres de l'Ontario et du Québec (Conférence des gouverneurs et des premiers ministres des Grands Lacs et du Saint-Laurent), ainsi que du Québec, avec sa Stratégie maritime sur le St-Laurent. La côte Atlantique compte deux projets importants, dont la construction potentielle, en Nouvelle-Écosse, d'un terminal à conteneurs et d'un pôle de transbordement pouvant accueillir les porte-conteneurs géants.

Marché du grain

Les récoltes de grain pour l'année 2016 s'annoncent prometteuses. Les volumes de transport de la Voie maritime démontrent un regain d'activités pour les navires océaniques ainsi que pour les navires canadiens qui assureront le transport de grains à l'automne 2016 et au printemps 2017. Les divers intervenants impliqués dans la logistique et le transport coordonnent déjà leurs activités afin de permettre au volume de la récolte de pouvoir être acheminé efficacement vers la clientèle nationale et internationale. Tout porte à croire que le grain canadien destiné à l'Europe circulera par l'Est canadien, tandis que celui destiné à la clientèle asiatique transitera vers l'Ouest.

Transport d'énergie

L'Administration gère aussi les services de pilotage concernant le transport d'énergie en ses eaux, car plusieurs projets ont eu un impact important sur le trafic maritime, et d'autres sont à prévoir. Dans un premier temps, l'inversion du pipeline d'Enbridge en 2015 a accentué le nombre de navettes dans l'axe Montréal-Québec.

D'autre part, une autre source d'énergie arrivera bientôt sur le St-Laurent. En effet, deux projets sont présentement en développement concernant le gaz naturel liquéfié (GNL ou LNG, pour *Liquefied Natural Gas*). GNL Québec étudie la possibilité de construire une installation de liquéfaction sur les terrains du port de Saguenay (projet Énergie Saguenay) dans un but d'exportation. De l'autre côté du fleuve, c'est plutôt le duo Pétrolia-Tugliq, qui désire implanter une usine flottante à Gaspé, afin de fournir des entreprises québécoises en énergie.

Projets en développement

La région où l'Administration exerce ses activités est sujette à un certain nombre de nouveaux projets, en cours ou à venir, dont plusieurs pourraient affecter l'achalandage. Le Port de Québec, avec son projet Beauport 2020, procédera à un investissement initial de 190M\$ afin de rehausser les services offerts en prolongeant la ligne de quai et en aménageant le terrain d'arrière-quai. Il existe un potentiel d'investissement total de l'ordre de 250 à 400M\$. Le Port de Montréal, pour sa part, a trois projets en route. Le premier, soit l'aménagement d'un terminal de conteneurs dans le secteur Viau, est présentement en cours et la phase I, de II, devrait se terminer d'ici la fin de 2016. Un deuxième projet est la réhabilitation de la Jetée Alexandra, destinée aux bateaux de croisière. Les travaux de 78M\$ devraient se terminer en 2017. Finalement, l'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur est en pleine consultation publique. Les travaux devraient débuter vers 2018, pour se voir complétés en 2021.

Finalement, outre la Stratégie maritime du gouvernement du Québec, laquelle amènera la création de zones industrialo-portuaires le long du St-Laurent, le développement régional se poursuivra avec les projets d'Ariane Phosphate, au Saguenay, et celui de Mine Arnaud, à Sept-Iles. Les deux installations prévoient l'extraction et l'exportation de phosphate. Ces projets, une fois approuvés par tous les organismes responsables, auront une durée de vie d'environ 25-30 ans.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Contexte

Le commerce maritime, tout comme l'économie en général, est en changement constant, essayant de s'adapter à la compétitivité mondiale qui s'accroît année après année. Il en est aussi vrai pour le pilotage : les utilisateurs des services de pilotage usent d'ingéniosité 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 voyages et la quantité de carburant utilisée ou encore à l'apparition de méga-navires permettant de transporter plus de marchandises dans un même voyage. Bien que les frais de pilotage ne soient pas prédominants dans le détail des dépenses d'un bateau, tous les coûts sont scrutés à la loupe par les clients afin de voir de quelle manière un voyage peut être plus économique et justifié un mode de transport versus un autre.

À cet effet, l'APL subit de la pression de l'industrie afin de maintenir ses coûts à un niveau acceptable tout en conservant les niveaux de sécurité et d'efficacité dont elle a su faire preuve dans les dernières années. Pour y parvenir, l'Administration doit être en mesure d'établir des estimations de trafic réalistes qui lui permettront d'établir des budgets et des prévisions financières réalistes. L'APL doit également posséder les outils nécessaires qui lui permettront d'analyser ses données internes et les tendances du marché, de comprendre les informations obtenues et de procéder à des projections détaillées.

L'Administration devra, par ailleurs, finaliser la signature d'ententes de services avec différents partenaires, dont l'une des corporations de pilotes à l'automne 2016, ce qui l'aidera à déterminer ses coûts d'opération futurs.

Finalement, les conclusions de l'examen de la *Loi sur les transports au Canada*, portant sur l'efficacité des systèmes de transports au Canada, ont été rendues publiques par le Ministre des transports en février 2016. L'APL est d'accord avec les conclusions de l'étude en ce qui concerne le caractère problématique de la gouvernance des services de pilotage et qu'il y aurait lieu de moderniser la *Loi sur le pilotage* afin d'adresser ces lacunes, aussi bien que les autres. Le ministre a appelé les divers intervenants interpellés par ce rapport à formuler toute réaction ou suggestion pertinente pouvant permettre à ce dernier de formuler ses conclusions finales, d'ici à la fin de 2016, en tenant compte de l'ensemble des enjeux vécus par tous les intervenants ainsi que le public en général. L'APL a préparé et soumis ses recommandations au ministre en juillet 2016.

Gestion des risques

Afin de s'assurer de la continuité de prestations 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

ENVIRONNEMENT ET ENJEUX STRATEGIQUES

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 bien atteindre ses objectifs stratégiques.

L'identification et à la documentation des risques ont été réalisées lors d'une rencontre de travail avec le comité de direction et un suivi des cadres supérieurs de la Société. Lors de ces échanges, chacun des risques soulevés a été documenté (description, faits, impacts potentiels, contrôles) de façon à fournir une base de compréhension commune. Les risques ont été évalués selon leur probabilité de matérialisation et également, selon l'impact de leur réalisation. L'impact est lié à l'ampleur des effets négatifs que peut engendrer l'évènement sur les objectifs stratégiques de l'APL. Cette catégorisation permet de calculer le risque inhérent sur une échelle de 1 à 25. Par la suite, le risque a été atténué selon un facteur d'atténuation déterminé en fonction de la qualité du contrôle en place, laquelle est notée sur une échelle de 1 à 5. Le risque résiduel représente pour sa part le résidu du risque inhérent après atténuation.

L'objectif ultime de cette analyse est d'identifier les risques clés et de déterminer si les mesures actuelles sont suffisantes pour ramener le risque à un seuil de tolérance acceptable pour l'organisation. Il se veut aussi de déterminer si la mise en place de contrôles supplémentaires est nécessaire afin de mitiger les risques en question.

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.

ENVIRONNEMENT ET ENJEUX STRATEGIQUES

TABLEAU DES 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 suivi après accident, formation et 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 de retards dus aux pilotes et aux navires et restrictions à la navigation.		
8	Coordination entre intervenants publics pour l'administration de services maritimes.		
9	Ressources humaines - accès à des ressources ayant suffisamment de compétences et d'expertise en fonction de notre mandat, des orientations stratégiques de l'organisation (leadership, sécurité) et charge de travail.		
10	Condition médicale inadéquate des pilotes.		

Suite à notre 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.

ENVIRONNEMENT ET ENJEUX STRATEGIQUES

ENJEUX STRATÉGIQUES

Les enjeux stratégiques de l'Administration gravitent en grande partie autour des défis liés à la gestion du système de pilotage où les pilotes ne sont pas des employés de l'administration, la portée limitée de nos pouvoirs législatifs et l'accès interne adéquat en expertise de navigation et en pilotage et le maintien de la sécurité de la navigation sur tout notre territoire.

Rôle de leadership et vulnérabilité quant à l'expertise technique interne

Il est essentiel que l'APL puisse se positionner à jouer un rôle de leadership sur tout enjeu qui peut avoir un impact sur le pilotage et sur sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime dans sa région. L'APL doit, pour bien répondre à son mandat, devenir un intervenant incontournable dans les enjeux de sécurité de la navigation et de pilotage. Pour ces raisons, il est essentiel pour l'Administration de se positionner pour être elle-même le principal contact en étant davantage visible et plus impliquée auprès de ses clients, des intervenants et des comités sur la sécurité de la navigation est primordiale.

Étant donné que tous les pilotes œuvrant sur le territoire de l'Administration ont choisi, comme leur permet la *Loi sur le pilotage*, de se regrouper et de constituer une entité juridique distincte – leur permettant d'effectuer leurs services de pilotage en tant qu'entrepreneurs – l'APL se voit interdite par cette même loi d'embaucher ses propres pilotes employés. L'Administration ne peut actuellement pas développer et avoir accès à une source d'expertise de pilotage à l'intérieur de son organisation. L'Administration doit donc utiliser les services des pilotes-entrepreneurs pour des conseils sur les problèmes en matière de pilotage. En cours de négociation ou en cas de conflit impliquant l'une des deux corporations, ceci représente un possible conflit d'intérêt. Dans de telles circonstances, l'APL se retrouve avec aucun accès à des experts indépendants et objectifs pour des conseils sur le pilotage. Le seul moyen d'atténuer cette lacune dans le cadre du régime législatif actuel est que l'APL ait accès ou retienne les services d'experts de la navigation qui ne sont pas pilotes (i.e. les capitaines) ou, lorsque cela est possible, utiliser les services de conseillers externes et à de l'expertise indépendante.

Gestion des services de pilotage et capacité de règlementer de façon adéquate dans l'intérêt public

L'Administration a pour mandat législatif de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans notre région. Malgré ce mandat législatif, la *Loi sur le pilotage* fournit très peu d'outils à l'Administration pour atteindre cet objectif, dans un contexte où les pilotes se sont organisés en corporations avec lesquelles des contrats de services sont négociés. C'est pourquoi il est important d'apporter des modifications à la *Loi sur le pilotage*.

Le maintien de la sécurité de la navigation sur tout notre territoire et dans notre juridiction

La sécurité de la navigation est au cœur du mandat de l'APL et pour cette raison, il est essentiel d'évaluer et d'être impliqué de manière appropriée sur tout le territoire pour lequel nous sommes responsables. Dans la foulée du rapport du Comité d'experts sur la sécurité des navires-citernes qui soulignait que le Golfe du Saint-Laurent était l'une des régions présentant le niveau de risques le plus élevé, nous avons annoncé le lancement

ENVIRONNEMENT ET ENJEUX STRATEGIQUES

d'une évaluation des risques de pilotage en trois phases débutant par les ports de Sept-Iles, de Port-Cartier, de Baie-Comeau et Havre-Saint-Pierre. Actuellement, les services de pilotage sont rendus par des pilotes non brevetés travaillant pour des entreprises privées de la région. L'évaluation des risques permettra d'évaluer quelles mesures, le cas échéant, devraient être exigées ou entreprises par l'Administration pour assurer la sécurité de la navigation.

Notre intention est de continuer de nous montrer proactifs et d'identifier les possibilités d'examens, lorsque ceux-ci s'avèrent 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.

Projections financière et mécanismes de fixation des tarifs

L'Administration vise, de par sa tarification, à assurer les services de pilotage à un prix raisonnable, ce qui signifie un prix lui permettant de couvrir ses frais, d'avoir des liquidités adéquates pour financer le renouvellement des actifs de la Société, d'investir pour atteindre ses objectifs stratégiques et de maintenir ses opérations. Pour y parvenir, l'APL doit effectuer plusieurs analyses afin d'établir des prévisions de trafic et de formuler des projections financières adéquates. Plus les projections seront justes, plus l'Administration sera en mesure d'offrir des tarifs compétitifs. L'APL doit s'assurer aussi de bien surveiller ses dépenses tout au long de l'année, afin de s'assurer que la tarification établie pour l'année en cours soit suffisante.

Les tarifs de pilotage sont établis par voie de modification réglementaire et sont approuvés par le Gouverneur en conseil. Ce processus s'est avéré, durant les dernières années, long et laborieux. En 2014, un délai dans l'approbation et dans la mise en place d'une modification a résulté en une perte nette de revenus de plus de 200 000\$. Le mécanisme ne permet pas de répondre aux attentes de la clientèle ni aux changements, parfois rapides, des tendances commerciales liées au volume de trafic maritime. L'enjeu stratégique pour l'APL est de pouvoir utiliser, au bénéfice de sa clientèle, son levier financier (par le biais de sa réserve de trésorerie) afin de geler sa grille tarifaire pour 2017, tout comme il a été fait pour 2016. L'APL va suivre et mettre à jour ses projections financières de façon régulière afin de s'assurer que la tarification réponde aux besoins actuels. Un changement dans le mécanisme d'établissement de la tarification pour un semblable à celui utilisé par les autorités portuaires permettrait de mieux rencontrer les besoins de l'Administration et de ses clients.

Comme l'avait noté le *Bureau du vérificateur général du Canada (BVG)* dans son rapport d'Examen spécial en 2005, la *Loi sur le pilotage* prévoit, pour les oppositions aux modifications tarifaires, que l'*Office des transports du Canada (OTC)* prenne en considération l'intérêt public lorsqu'il évalue les demandes de hausse tarifaire de l'APL. Toutefois, si l'Administration et une corporation de pilotes n'arrivent pas à un accord concernant un nouveau contrat de service, l'arbitre n'est pas tenu à prendre en compte l'intérêt public lors du processus de « sélection de l'offre finale » (SOF) exigé par la *Loi sur le pilotage*. Cette divergence peut entraîner une contrainte d'importance pour l'Administration, surtout à l'égard de sa capacité à maintenir son autosuffisance financière.

Par exemple, en 2002, un arbitre a accordé une forte augmentation de ses honoraires à la CPSLC. Pour contribuer à assumer cette augmentation, l'APL a demandé une augmentation de tarif. L'Office des transports

ENVIRONNEMENT ET ENJEUX STRATEGIQUES

du Canada a rejeté l'augmentation de sorte que l'APL n'a pas été en mesure de maintenir son autonomie financière. L'Administration s'est donc pratiquement retrouvée en faillite et le gouverneur en conseil a dû intervenir pour renverser la décision de l'Office.

Alors que nous avons entrepris, à l'époque, de poser les gestes nécessaires pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise, en amendant la *Loi sur le pilotage*, la législation est demeurée inchangée. Cette situation pourrait donc facilement se produire de nouveau. Le moment est donc venu de se doter des mécanismes de protection adéquats pour veiller au bien-être financier des administrations de pilotage.

Objectifs stratégiques et opérationnels

Toujours dans un objectif de réaliser son mandat, mais encore plus spécifiquement afin de répondre adéquatement aux enjeux stratégiques mentionnés précédemment, l'Administration a effectué un exercice de planification stratégique durant lequel plusieurs objectifs et initiatives furent identifiés. Ces initiatives constituent nos objectifs stratégiques et opérationnels clés. La section suivante vous présente les grandes lignes de ce plan.

RÔLE DE LEADERSHIP DE L'ORGANISATION

Mise en place d'un Comité consultatif sur le pilotage

L'APL doit, pour bien répondre à son mandat, devenir un intervenant incontournable dans les enjeux de sécurité de la navigation. Elle doit rassembler et coordonner les enjeux-clés liés à son mandat tels l'impact de l'absence de bouées lumineuses, la manière de naviguer de façon sécuritaire les navires de fortes dimensions, déterminer les départs de nuit, le début et la fin de la période de navigation hivernale, et les conditions requises pour le double pilotage. Pour y parvenir et favoriser la transparence, l'implication de l'industrie maritime et une plus grande cohésion entre les différents décideurs maritimes, l'Administration a entrepris la création d'un Comité consultatif présidé par l'APL. Le comité débutera ses rencontres à l'automne 2016.

Afin de souligner l'importance stratégique de ce Comité et de le doter d'une autorité claire, l'Administration a l'intention d'explorer la possibilité d'inclure son mandat et ses responsabilités dans ses règlements.

De plus, l'Administration explorera d'autres avenues afin de bonifier ses connaissances et son expertise technique dans le but de rencontrer cet objectif, soit de jouer un meilleur rôle de leader dans l'industrie maritime.

Plan de communication marketing / Mise à jour du site web

Tel que mentionné dans le Plan d'entreprise 2016-2020, l'Organisation a débuté l'amélioration et la mise à jour de ses outils de communication et de promotion, notamment par l'entremise d'une refonte de son site web, refonte qui a été officiellement lancée en décembre 2015. L'Administration cherche constamment à se renouveler au niveau des communications et évaluera la faisabilité de développer la possibilité de rendre son site web encore plus « interactif » au bénéfice de sa clientèle et de ses divers partenaires et développer une vidéo promotionnelle sur le rôle de l'administration et le pilotage.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

OPTIMISATION DES PROJECTIONS FINANCIÈRES ET PLANIFICATION TARIFAIRE

Renouvellement du contrat de services de pilotage avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent

Un volet important lié à la planification tarifaire consiste à maintenir un contrôle des coûts constant; la grande majorité des coûts de l'organisation consistent en des honoraires de pilotage qui varient avec le niveau de trafic, donc aussi avec les revenus. Ces coûts sont basés sur les ententes négociées avec les deux corporations de pilotes et représentent évidemment des enjeux très importants lors de ces négociations. L'Administration a finalisé l'entente de services en 2015 avec la Corporation de pilotes du St-Laurent central, et elle entreprendra, à l'automne 2016, les négociations concernant le renouvellement du contrat avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent.

Déploiement du « Market Intelligence »

L'APL a débuté, fin 2015, un projet concernant la cueillette et l'analyse de données commerciales provenant de diverses sources, internes et externes, communément appelé « Market Intelligence ». Cette connaissance du marché lui permettra de pouvoir mieux identifier et de mieux documenter les tendances du marché afin d'établir des hypothèses budgétaires plus détaillées et des prévisions financières plus précises. Une fois les connaissances et le savoir-faire en place, l'APL sera en meilleure position pour procéder à l'analyse des écarts entre les résultats réels et les résultats budgétés, en plus d'améliorer les prévisions budgétaires pour les mois et les années à venir. La période de familiarisation concernant le market intelligence est terminée, et certains outils sont maintenant accessibles. La société validera les différentes hypothèses au fur et à mesure que le projet avancera.

MAINTIEN DE LA SÉCURITÉ DE LA NAVIGATION

Suivi des recommandations sur la durée sécuritaire d'un voyage avec un pilote, dans la circonscription #1

L'étude portant sur la durée sécuritaire des voyages faits par un seul pilote dans la circonscription no 1 est terminée, et l'APL a pris connaissance des différentes conclusions. Les recommandations du rapport portent, entre autres, sur la révision de la durée maximale des affectations en simple pilotage, sur la diminution de l'incertitude liée au système actuel d'affectation des pilotes, sur l'allongement de la période de repos entre deux affectations, sur une meilleure synergie entre les ressources à la passerelle et sur la réduction, dans la mesure du possible, des retenues, à bord et à terre. La société a entrepris les suivis appropriés sur les recommandations. L'Administration compte favoriser, lorsqu'approprié, l'adoption de règles de sécurité en suivant le processus réglementaire après consultation avec les intervenants intéressés, afin d'impliquer davantage la clientèle et d'être transparent.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

Continuation de l'analyse de risques de l'ancienne circonscription #3 – côte nord et côte sud du St-Laurent

Le 4 février 2015, la ministre des Transports a publié dans la *Gazette du Canada* l'abrogation du *Règlement sur la circonscription no 3* de l'Administration. Rappelons que cette réglementation n'avait plus d'utilité pratique depuis de nombreuses années puisque les brevets n'étaient émis que pour la zone de pilotage contigüe de façon réciproque avec l'Administration de pilotage de l'Atlantique et que cette dernière avait mis fin à cette pratique.

Pour assurer la sécurité de la navigation, l'APL a débuté une étude de risques en trois phases afin d'évaluer s'il est nécessaire de réglementer les services de pilotage sur son territoire situé à l'est des Escoumins. Ce secteur est d'ailleurs identifié comme étant un secteur sensible à haut risque compte tenu du rapport livré le 15 novembre 2013 par le comité d'experts sur la sécurité des navires-citernes qui indique que le golfe Saint-Laurent et le fleuve Saint-Laurent sont parmi les secteurs présentant le risque le plus élevé de déversements d'hydrocarbures importants.

La phase I de cette étude, portant sur les quatre ports de la Côte-Nord (Baie-Comeau, Port-Cartier, Sept-Iles et Havre-St-Pierre), tire à sa fin. La phase II, orientée sur la côte sud du St-Laurent, pourra débuter en 2017-2018, et elle sera suivie de la phase III, qui touchera les transits de l'ancienne circonscription no 3 effectués dans des situations où les glaces sont particulièrement présentes.

Programme de formation et d'évaluation des pilotes

Tel que mentionné dans le plan 2016-2020, 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 car, à l'heure actuelle, aucun mécanisme ne vient valider officiellement le maintien des compétences d'un pilote une fois le brevet délivré. Cette initiative fait maintenant office de saine pratique de gouvernance par de nombreux ordres professionnels. Ce programme de formation et d'évaluation doit aussi comprendre des critères clairs qui permettront de déterminer si un pilote est prêt à être promu à une classe de brevets supérieure. L'Administration a débuté l'élaboration du programme, et ce dernier devrait être mis en place au plus tard à la fin de 2016, avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent. Des modifications spécifiques au plan de formation des apprentis-pilotes de la Corporation des pilotes du St-Laurent Central ont été demandées; l'Administration est en attente d'une réponse de leur part et continuera son suivi pour la mise en place de ce programme. L'APL a aussi demandé à ce qu'un programme de formation similaire au programme de formation pour les pilotes en voie d'implantation au Bas St-Laurent soit mis en place. L'Administration entend amender ses règles afin d'inclure certaines de ces normes à l'intérieur de ses projets de changement réglementaire (voir la section « Mise à jour réglementaire » ci-dessous).

Suivi après accidents/incidents

Implanté dans les dernières années, le protocole d'examen après accident/incident est géré par le département des opérations de l'APL, et l'Administration l'analyse afin de voir comment elle pourrait

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

l'améliorer et le rendre plus efficace. Ce protocole vise à prévenir la répétition d'incidents et à développer de meilleures pratiques en matière de navigation sécuritaire. Il définit également la procédure à suivre permettant à l'Administration d'examiner les incidents impliquant des navires sous la conduite de détenteurs de brevet ou de certificat de pilotage. LAPL souhaite finaliser et signer prochainement un protocole d'entente avec Transport Canada (TC) et le Bureau de la Sécurité des Transports (BST) afin de mieux se coordonner et permettre l'échange d'informations et d'expertise sur ces sujets.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

GOUVERNANCE / EFFICACITÉ / QUALITÉ DU SERVICE

Révision de la *Loi sur le pilotage*

La modernisation et le renforcement de la *Loi sur le pilotage* et de ses règlements constituent une composante clé pour veiller à ce que l'APL dispose des pouvoirs et des outils nécessaires pour faire face à ses défis opérationnels et assurer la sécurité de la navigation et l'efficacité de ses services.

Le rapport du comité d'experts chargé de la révision de la *Loi sur les transports* confirme qu'il est maintenant opportun et nécessaire d'apporter des changements législatifs à la *Loi sur le pilotage*. Les modifications proposées permettront d'assurer une supervision adéquate des corporations de pilotes, et de veiller à ce que les règles, les pratiques et les procédures en matière de sécurité concernant la prestation des services de pilotage soient assujetties aux rigueurs du processus réglementaire et ne pourront pas être modifiées par contrat ou décision arbitrale. En outre, des pouvoirs législatifs clairs autorisant la conduite d'examen à la suite d'un accident, l'imposition d'une formation obligatoire et de la réévaluation des pilotes, lorsque les circonstances le justifient, fourniront à l'APL les nouveaux outils essentiels pour lui permettre de mieux s'acquitter de son mandat en matière de sécurité. Un mémoire présentant les recommandations de l'APL a été soumis au ministre des Transports à l'été 2016.

Le remplacement du processus de fixation actuel des tarifs par un processus plus efficace et souple et l'adoption des mesures nécessaires pour que l'APL dispose d'outils d'exécution de la *Loi* et des règlements modernes sont également essentiels pour atteindre nos objectifs déclarés quant à la sécurité et à l'efficacité de nos services de pilotage.

Si elles sont mises en œuvre, ces recommandations rendront le régime de pilotage plus responsable et transparent en plus de veiller à ce que les décisions et les exigences en matière de pilotage tiennent compte de l'intérêt public.

Mise-à-jour réglementaire

Le projet de modifications réglementaires à la législation de l'APL a été préparé dans le but d'améliorer la transparence en s'assurant que certaines règles essentielles de sécurité et d'efficacité soient contenues dans les règlements de l'Administration. Les propositions incluent :

- Permettre à l'Administration de pouvoir avoir accès, sans contraintes excessives et promptement, aux informations et aux personnes impliquées dans un accident/incident et d'avoir la capacité de prendre les mesures nécessaires pour l'atténuation des risques à la navigation;
- Exiger que les corporations des pilotes soumettent à l'Administration pour approbation les plans de formation des apprentis-pilotes et de formation continue des pilotes, incluant l'évaluation périodiques des pilotes ainsi que les barèmes d'évaluation utilisés par les corporations;

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

- Clarifier et identifier les procédures de communication et l'information à partager entre les pilotes et le capitaine;
- Clarifier et mettre à jour les règles de préavis requis pour obtenir les services de pilotage;
- Déterminer les circonstances particulières qui peuvent justifier un refus de service;
- Effectuer la sélection et décrire les pouvoirs du président du jury d'examen;
- Déterminer les conditions permettant la levée de la suspension d'un brevet ou d'un certificat.
- Définir le mécanisme de création et la portée des responsabilités d'un Comité consultatif sur le pilotage.

Bouées quatre saisons

Les avancées technologiques devraient permettre dans un futur rapproché la mise à l'eau de bouées quatre saisons, ayant comme objectif l'amélioration de la sécurité et la réduction du double pilotage. Les bouées n'ayant pas besoin d'être remplacées à la fin d'une saison, la navigation sur le fleuve serait moins affectée, les coûts plus facilement prévisibles et les restrictions à la navigation moins contraignantes. L'APL n'est pas le leader de ce projet, mais continuera d'appuyer la Garde côtière canadienne dans la mise en place de cette initiative qui améliorera la sécurité de la navigation tout en favorisant une meilleure fluidité sur le fleuve.

OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Ressource spécialisée

Tel que mentionné précédemment, l'accès à l'expertise et aux ressources internes adéquates sur le pilotage et la navigation sont primordiaux afin que l'Administration puisse pleinement remplir son mandat. L'APL est de plus en plus sollicitée et engagée dans des comités portant sur la sécurité et l'efficacité de la navigation. De plus, l'APL est aussi impliquée dans la gestion d'études de risques, le traitement de questions relatives aux navires post-panamax, la détermination du début et de la fin de la navigation hivernale, la détermination des conditions relativement au double pilotage, aussi bien que dans la conduite des révisions suite à un incident/accident. Avec la mise en place du Comité consultatif, du système d'avis aux pilotes et à l'industrie maritime, et le rôle potentiel que l'organisation aura à jouer dans le Golfe du St-Laurent, l'APL compte prendre des mesures afin d'augmenter sa capacité et son expertise technique interne concernant la navigation et le pilotage. Cette approche est conforme au Plan stratégique de gestion des ressources humaines et du Plan de relève et de succession de l'équipe dirigeante (orientation stratégique 2016).

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

Développement et mise en place d'une stratégie en ressources humaines et d'un plan de relève

Afin d'aligner les ressources organisationnelles sur les priorités stratégiques et opérationnelles de l'Administration, une stratégie de ressources humaines a été élaborée, mise en place et conservée à jour pour répondre et refléter les besoins actuels. 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. Dans cette optique, un des éléments prioritaires de la stratégie de ressources humaines consiste en la préparation d'un plan détaillé de relève et de la succession de l'équipe dirigeante; ce plan sera élaboré en 2016 pour mise en place en 2017. Nous allons également procéder à un examen de notre structure organisationnelle afin qu'elle réponde pleinement aux besoins de notre organisation.

L'APL poursuivra également la mise en œuvre de son plan d'action sur le climat organisationnel, dont l'implantation a débuté en 2013. Des mesures seront également prises pour l'organisation d'une formation pour les gestionnaires concernant les situations de harcèlement et l'implantation de mesures liées à la santé mentale en milieu de travail. Ces éléments visent à optimiser la gestion et la performance des employés de la Société.

TECHNOLOGIES

Les systèmes d'information sont un atout indéniable pour toute organisation désirant jouer un rôle de leader dans son domaine d'expertise. Le pilotage n'échappe pas aux avancées technologiques, et l'APL se doit d'investir dans les différents systèmes afin de demeurer à l'avant-garde et pour s'assurer que la navigation dans son secteur soit fluide et des plus sécuritaires, et ainsi, contribuer à ce que le fleuve St-Laurent et la rivière Saguenay demeurent compétitifs au niveau mondial. À ce sujet, l'Administration a identifié quelques projets prioritaires dans lesquels elle investira dans les prochaines années.

Unités portables (PPU et « Rate of Turn »)

Les unités portables ne sont ni plus ni moins que des ordinateurs portables – ou tablettes – spécialisés dans la navigation maritime. Ces unités permettent aux pilotes de se connecter au système central des navires et de pouvoir s'orienter sur le fleuve et repérer les autres bateaux naviguant dans les environs, ce qui contribue à augmenter la sécurité sur le fleuve et à améliorer l'efficacité de la navigation. Ce sont, entre autres, ces outils qui offrent la possibilité de naviguer de nuit et qui facilitent la navigation dans les conditions plus difficiles. Pour leur part, les « Rate of Turn » servent à effectuer les calculs et à positionner le bateau, et ceux que le navire croisera, dans le futur, selon les données réelles.

La Société prévoit faire une contribution financière à la Corporation des pilotes du St-Laurent Central lorsque la durée de vie utile de leurs PPU sera terminée (février 2017). Cette contribution sera effectuée pour soutenir le renouvellement des PPU et pour participer à l'ajout de la technologie de « Rate of Turn » à leurs nouvelles unités. Ces instruments à jour serviront au processus de réévaluation des restrictions à la navigation,

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

notamment afin que soient mises en place les recommandations contenues au rapport du « Groupe de travail sur la navigation des navires de fortes dimensions sur le fleuve St-Laurent entre Montréal et Québec ». Ce Groupe avait été formé afin d'améliorer la fluidité du trafic en analysant si certaines restrictions à la navigation étaient encore nécessaires, tout en maintenant une navigation sécuritaire avec l'aide des nouvelles technologies.

Systemes d'information – Siège social

Les systèmes d'information dans les bureaux ont trois principales fonctions : établir et suivre les affectations des pilotes, procéder au traitement de la facturation/comptabilité, et effectuer les analyses des données recueillies. Les logiciels utilisés par l'Administration seront bientôt désuets. Les mises à jour se font moins fréquentes et les nouvelles technologies disponibles sont plus flexibles et ouvrent la porte à de nouvelles possibilités.

L'APL est actuellement en processus de renouvellement de son principal système, celui d'affectation/facturation. La première étape consistant en l'analyse des processus actuels et la prise de besoins est en cours. Lorsque terminée, l'Administration pourra procéder avec l'analyse des solutions disponibles et le choix du fournisseur retenu. La paramétrisation et l'intégration du nouveau logiciel sont prévues pour le 2^e trimestre de 2017.

L'analyse des données étant essentielle pour l'organisation, de nouveaux logiciels seront évalués selon leur capacité d'offrir aux analystes la possibilité de créer leurs propres rapports et de creuser davantage l'information détenue. Les logiciels modernes permettent de croiser des données entre elles et d'effectuer de meilleures prévisions. À cet effet, il est possible que la suite de bureautique actuelle, qui est en fin de vie utile, doive être mise à jour également.

INDICATEURS DE RENDEMENT

Sécurité et efficacité

La sécurité, de même que la qualité et l'efficacité des services, constituent l'essence du mandat de l'APL. Pour l'année 2015, l'APL a fourni des services sans incident/accident dans une proportion de 99.93%. L'APL vise à avoir un taux de 100% de ses affectations qui se déroulent sans incident/accident. Toutefois, l'objectif a été établi à un taux sous la barre des 0.10% des affectations afin de refléter que certaines situations hors du contrôle de l'Administration peuvent – et vont certainement – survenir.

L'Administration a été en mesure de fournir, en 2015, des services de pilotage sans délai dus aux pilotes dans 100% des cas, dans la circonscription 2. Au total, en 2015, l'APL a fourni des services sans délais causés par les pilotes dans 99.96% du temps.

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

L'objectif ultime pour 2017 est de fournir une efficacité de 100% de l'ensemble des services de pilotage concernant les délais de services dus aux pilotes. L'Administration est toutefois consciente que certaines situations hors de son contrôle peuvent survenir et affecter la performance; c'est pourquoi une marge de 0.10% a été réduite de l'objectif.

Plaintes

Bien que l'APL n'ait pas d'objectif en regard au nombre de plaintes maximal à recevoir, toutes les plaintes sont consignées afin d'en connaître le nombre et le statut. Il en va de même avec les commentaires positifs reçus.

Erreurs d'affectation

L'Administration chiffre son objectif du nombre d'affectations sans erreur à 99.90% pour 2017.

Comptes débiteurs

L'APL se donne comme objectif de maintenir, pour 2017, des comptes-recevables non-payés reliés aux missions de pilotage et dépassant les termes de crédit de 28 jours, sous les 10% du total des débiteurs liés aux services de pilotage.

Tableau récapitulatif – Objectifs et indicateurs de rendement

Les stratégies de réalisation et indicateurs de rendement que s'est fixés l'Administration lors du processus annuel de planification stratégique afin de poursuivre ses activités en relation avec son orientation stratégique sont les suivants :

OBJECTIFS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

OBJECTIFS	MOYENS	STRATÉGIES DE RÉALISATION	INDICATEURS DE RENDEMENT	ÉCHÉANCIER
Maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins des utilisateurs	S'assurer de fournir des services de pilotage de qualité et sécuritaires	Réviser le programme de formation/ évaluation continue des pilotes/ apprentis-pilotes des 2 corporations	Approbation par APL des programmes de formation des corporations, et maintien d'un taux d'incident inférieur à 0,10%	Continu

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

OBJECTIFS	MOYENS	STRATÉGIES DE RÉALISATION	INDICATEURS DE RENDEMENT	ÉCHÉANCIER
	" "	Mise en place et début des travaux du nouveau Comité consultatif de l'APL	Minimum de deux rencontres par année Consultations sur des dossiers de sécurité et d'efficacité impliquant plusieurs partenaires de l'APL	2016 et continu
	" "	Acquérir et développer de l'expertise technique de navigation	Embauche d'une ressource additionnelle au sein du service de l'exploitation	2017
	" "	Réduire délais et causes du manque de disponibilité des pilotes	Maintenir nombre de retards dû aux pilotes à moins de 0,10% du nombre d'affectations	Continu
	" "	Réduire délais dus aux clients	Statistiques délais	Continu
	" "	Vigie et application par la direction du protocole d'examen après accident/incident de l'APL	Signature d'un protocole d'entente avec TC et le BST Application appropriée de notre protocole	2016 et continu
	" "	Terminer la réalisation de l'étude de risque pour l'ancienne circonscription 3 concernant les 4 ports majeurs de la Côte-Nord	Analyse rapport de l'étude & identification de mesures potentielles	2016-2017
	" "	Débuter la réalisation de l'étude de risque pour l'ancienne circonscription 3 concernant les ports majeurs du côté sud du Fleuve St-Laurent	Analyse rapport de l'étude & identification de mesures potentielles	2017

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

OBJECTIFS	MOYENS	STRATÉGIES DE RÉALISATION	INDICATEURS DE RENDEMENT	ÉCHÉANCIER
	" "	Poursuivre les suivis nécessaires suite aux recommandations de l'étude de risques sur la durée sécuritaire d'un voyage dans la circonscription #1	Nombre de retards et nombre d'accidents/incidents	2017 et continu
	" "	Négocier contrats de service avec CPBSL (2016)	Nouveau contrat de services débutant le 1 ^{er} janvier 2017	2016
	Poursuivre la revue interne du règlement de l'APL	Identifier les dispositions clés et continuer consultations	Projet du nouveau règlement de l'APL discuté avec intervenants	2017
	Utilisation d'une approche basée sur la gestion des risques, sur les restrictions à la navigation et sur les règles de sécurité	Études de risques	Conclusions des études	Continu
	Améliorer le niveau des communications et collaboration	Mettre l'accent sur la collaboration et la communication avec partenaires	Organisation de rencontres périodiques	Continu
	" "	" "	Rendre nouveau site Web de l'APL plus relationnel avec ses partenaires d'affaires Vidéo promotionnelle	2016 et continu
	Maintenir un nombre de pilotes adéquat	Planifier niveau de trafic maritime et des retraites des pilotes avec les corporations	Analyse des besoins en apprentis-pilotes	Continu

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

OBJECTIFS	MOYENS	STRATÉGIES DE RÉALISATION	INDICATEURS DE RENDEMENT	ÉCHÉANCIER
	Améliorer l'efficacité et la fiabilité des équipements, principalement des bateaux-pilotes	Maintien du programme d'entretien préventif des installations (quai aux Escoumins et équipements)	Minimiser les bris majeurs et les dépenses non prévues	Continu
	Préciser besoins organisationnels et favoriser bon climat organisationnel	Maintien du Plan d'action sur le climat organisationnel	Plan d'action	2016 et continu
	" "	Développement d'un plan de relève pour la direction de l'APL	Plan de relève	2016
	" "	Mise en place du plan de relève pour la direction de l'APL	Développement des compétences Organigramme de l'organisation incorporant les actions entreprises	2017 et continu
	" "	Début d'implantation de mesures pour appuyer employés ayant problèmes de santé mentale	Formation à l'intention des gestionnaires Information et renseignement aux employés	2016 et continu
	S'assurer de services de transbordement sécuritaires et de qualité pour employés et passagers	Mise à jour du manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes	Manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes	Continu
Maintenir l'autosuffisance financière	Respecter le budget des dépenses	Revue mensuelle des dépenses (direction)	États financiers, rapport budgétaire et graphiques d'analyse des résultats d'exploitation	Continu

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

OBJECTIFS	MOYENS	STRATÉGIES DE RÉALISATION	INDICATEURS DE RENDEMENT	ÉCHÉANCIER
	" "	Revue trimestrielle des produits et charges (comité de vérification)	États financiers trimestriels; commentaires formulés par les membres du comité et approbation par le CA	À tous les trimestres
	" "	Publication du rapport annuel de la Société	Indicateurs de rendement illustrés dans le rapport annuel	31 mars 2017
	Établir la stratégie de planification tarifaire afin de maintenir une grille tarifaire compétitive	Développer une approche de <i>Market Intelligence</i> permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires plus réalistes	Résultat global budgété	2016-2017, puis continu
	Contrôle des frais liés au personnel	Renouvellement de la convention collective avec la Guilde de la Marine Marchande	Nouvelle convention collective	2017
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Maintien du gel tarifaire pour 2017	Atteinte d'une situation financière adéquate pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	2017
	Optimiser les coûts relatifs à la possession et l'exploitation des actifs	Voir à l'entretien et au renouvellement d'actifs	Atteinte d'une situation financière adéquate pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	Continu
	Éviter les mauvaises créances	Maintien continu des stratégies de crédit	Dépenses mauvaises créances	Continu

OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS

OBJECTIFS	MOYENS	STRATÉGIES DE RÉALISATION	INDICATEURS DE RENDEMENT	ÉCHÉANCIER
	Finaliser changements à venir au nouveau logiciel d'affectation et de facturation	Début du développement et implantation avec le fournisseur de logiciel retenu	Performance et efficacité organisationnelles accrues	2017
Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada	Favoriser bonnes pratiques de gouvernance	Travail du Comité de gouvernance et ressources humaines	Révision périodique des chartes des Comités du CA	Continu
	Mise-à-jour des risques de la Société, incluant les risques financiers	Mettre à jour la liste des différents risques.	Rapport de suivi annuel dans le Plan d'entreprise	Base annuelle et continue
	" "	Vérif. interne système de traitement de paie	Réalisation du projet de vérification interne	2016-2017
	Gestion responsable des budgets d'exploitation et d'investissement	Suivi des dépenses réelles par rapport au budget.	Montants des dépenses d'affectation et administratives	Continu
	Conformité au décret relatif aux frais de voyages et d'accueil; mise-à-jour politiques	Rencontres et analyses internes pour finaliser changements nécessaires aux politiques	Modification de notre politique pour assurer une conformité avec le décret Divulgarion de ces frais sur le site web de la Société	2016 et continu
	Dépôt de la position de l'APL sur la révision de <i>Loi sur les Transports au Canada</i>)	Rapport	Vigie de la direction sur l'évolution du dossier	2016-2017

Relations de travail et rémunération

La Société comptera 47 employés au 31 décembre 2016, qui travaillent à son siège social à Montréal ainsi qu'à sa base de transbordement aux Escoumins. Les employés des services de l'affectation et de la facturation, de même que les matelots, sont représentés par l'Alliance de la fonction Publique du Canada et leur convention collective, laquelle était expirée depuis le 30 juin 2013, a été signée en juin 2016 pour une période de 6 ans, soit jusqu'en juin 2019.

Une seconde convention collective couvrant les employés des services de transbordement aux Escoumins (capitaines et mécaniciens) a été mise en place le 28 mai 2015 suite aux négociations entreprises et conclues avec la Guilde de la marine marchande du Canada; la durée de la convention collective s'étend jusqu'au 30 juin 2017.

En ce qui concerne le régime de retraite de la Société, tous les employés de l'APL sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique, dont le gouvernement du Canada est le promoteur. L'Administration n'a pas d'obligation de verser des cotisations supplémentaires pour financer le coût de services passés ou un déficit de capitalisation ni de combler les déficits actuariels du régime. Le contrat de services de pilotage avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent se termine le 31 décembre 2016. Celui en cours avec la Corporation de Pilotes du Saint-Laurent Central vient d'être renouvelé et viendra à échéance le 30 juin 2020.

RELATIONS DE TRAVAIL ET REMUNERATION

NOMBRE D'EMPLOYÉS ET DE PILOTES ACCRÉDITÉS

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Employés							
Direction	5	5	5	5	5	5	5
Administration	9	9	9	9	9	9	9
Exploitation et affectation	20	21	22	22	22	22	22
Employés de navire	12	12	12	12	12	12	12
Total	46	47	48	48	48	48	48
Pilotes							
Entrepreneurs	186	179	180	180	180	180	180
Apprentis	9	15	15	15	15	15	15

Politiques et directives gouvernementales

DÉCLARATION GÉNÉRALE

L'APL a intégré toutes les possibilités de gains d'efficacité opérationnelle dans le Plan d'entreprise.

En vertu de son engagement envers la *Loi sur le multiculturalisme*, la Société conduit ses activités en tenant dûment compte de la réalité multiculturelle du Canada de par sa diversité culturelle aux lieux de travail. Afin de reconnaître l'héritage et la contribution des Premières Nations à l'histoire du pilotage, alors qu'ils furent les premiers guides « pilotes » sur le St-Laurent à l'ère de la Nouvelle-France, l'APL a baptisé l'un de ses deux bateaux-pilotes « Taukamaim », ce qui signifie « Prendre le large » en langue innue.

L'Administration veille également à 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. Étant donné la forte proportion des coûts qui sont variables, la capacité de réduire en partie ces coûts variables est très limitée et toute réduction de ces charges aurait un impact défavorable sur les revenus de la Société et donc, une réduction de ses bénéfices économiques.

LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES FRAIS DE VOYAGES, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCES

En juillet 2015, le Gouverneur en Conseil a donné instruction à un certain nombre de sociétés d'État, dont l'Administration, d'harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements avec les politiques, directives et instruments connexes sur ces mêmes dépenses du Conseil du Trésor.

L'APL, par le biais des valeurs exprimées dans ses énoncés de vision et de mission, s'est d'ailleurs engagée à utiliser efficacement les ressources mises à sa disposition; à cet effet, l'Administration a l'intention de divulguer, de façon proactive, les **frais** de voyages, d'accueil et de conférences du président du Conseil, du premier dirigeant et des autres membres du Conseil sur son site Web sur une base trimestrielle.

L'Administration évalue également l'opportunité de divulguer sur son site Web durant l'année financière 2016 les faits saillants du **processus de gestion** de ses dépenses de voyages, d'accueil et de conférences pour le président du Conseil, le premier dirigeant, les autres membres du Conseil et la direction.

Pour l'exercice financier 2015, les dépenses totales pour ces frais se chiffrent à environ 25 000\$ pour le président du Conseil et le premier dirigeant et à environ 9 000\$ pour les autres membres du Conseil. De plus, pour la période de 2017 à 2021 couverte par ce Plan, la moyenne annuelle de ces frais est estimée à 26 000\$ pour le président du Conseil et le premier dirigeant et à 8 000\$ pour les autres membres du Conseil.

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Le dernier Examen spécial de l'APL effectué par le BVG remonte en 2013. Le rapport déposé par le BVG a fait état qu'aucune lacune importante n'a été identifiée. De plus, le BVG a rapporté que l'APL possède de saines pratiques de gouvernance, un processus stratégique de planification rigoureux, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente et que des systèmes appropriés sont en place afin de s'assurer que les services de pilotage sont sûrs, efficaces et de haute qualité. L'APL a implanté les deux recommandations du rapport : (1) les mesures de gestion des risques identifiés sont mis-à-jour et rapportés au conseil d'administration annuellement ou dès qu'un changement important survient et, (2) le programme de formation des apprentis-pilotes de la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent est approuvé par l'Administration, tandis que des modifications spécifiques au plan de formation des apprentis-pilotes de la Corporation des pilotes du St-Laurent Central ont été demandées; l'Administration est en attente de réponse.

ÉTATS FINANCIERS PREVISIONNELS 2017-2021

États financiers prévisionnels 2017-2021

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Données réelles 2015, prévisions 2016 et budget 2017-2021

('000\$)

	Réel 2015	Prévisions 2016	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
REVENUS							
Circonscription Port de Montréal	3 300	3 980	4 107	4 182	4 341	4 533	4 733
Circonscription Montréal-Québec	41 486	47 600	48 691	49 984	52 531	55 381	58 433
Circonscription Québec-Escoumins	30 349	29 921	31 453	32 226	33 645	35 321	37 094
Bateaux-pilotes contrats	7 627	8 918	8 918	8 918	8 918	8 918	8 918
Bateaux-pilotes Escoumins	2 925	2 607	2 681	2 704	2 671	2 691	2 711
Autres	542	102	140	140	140	140	140
	86 229	93 128	95 990	98 154	102 246	106 984	112 029
DÉPENSES DIRECTES							
Circonscription Port de Montréal	2 279	2 826	2 882	2 927	3 040	3 176	3 315
Circonscription Montréal-Québec	35 458	40 317	42 150	43 168	45 362	47 864	50 489
Circonscription Québec-Escoumins	27 916	27 976	30 489	31 318	32 785	34 507	36 337
Circonscription Port de Montréal (clauses accessoires)	0	2	2	2	2	2	2
Circonscription Montréal-Québec (clauses accessoires)	1 343	2 286	2 776	3 304	3 493	3 651	3 404
Circonscription Québec-Escoumins (clauses accessoires)	220	333	362	384	399	401	402
Bateaux-pilotes contrats	7 392	8 580	8 581	8 582	8 584	8 586	8 587
Bateaux-pilotes Escoumins	2 505	2 507	2 543	2 565	2 533	2 553	2 571
	77 114	84 827	89 785	92 249	96 198	100 739	105 107
	9 115	8 301	6 206	5 905	6 048	6 245	6 922
	10.57%	8.91%	6.46%	6.02%	5.92%	5.84%	6.18%
DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES							
Coût du personnel	3 289	3 712	4 061	4 137	4 199	4 262	4 326
Transports et communications	130	141	169	131	131	134	134
Informations	51	43	80	80	80	80	80
Services professionnels et spéciaux	1 444	1 546	1 571	1 377	1 208	1 250	925
Location	306	362	385	391	408	416	421
Réparation et entretien	9	90	21	14	14	14	14
Utilité publique, fournitures et approv.	120	166	166	134	141	134	141
Amortissement	66	81	102	168	146	145	141
Mauvaises créances	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts	(3)	1	1	1	1	1	1
Autres	71	62	64	64	64	66	66
	5 483	6 204	6 620	6 497	6 392	6 502	6 249
RÉSULTAT GLOBAL	3 632	2 097	(414)	(593)	(344)	(257)	673

ÉTATS FINANCIERS PREVISIONNELS 2017-2021

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Données réelles 2015, prévisions 2016 et budget 2017-2021

('000\$)

	Réel 2015	Prévisions 2016	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
ACTIF							
Courant							
Trésorerie	7 665	10 488	8 945	9 514	10 065	10 998	11 348
Créances	10 246	11 126	11 464	11 722	12 212	12 779	13 382
Placement à court terme	1 528	2 776	3 459	3 459	3 459	3 459	3 459
	19 439	24 390	23 868	24 695	25 736	27 236	28 189
Non courant							
Placements à long terme	3 477	2 229	1 547	1 547	1 547	1 547	1 547
Immobilisations corporelles (net)	15 522	14 865	14 231	13 592	12 935	12 298	11 658
Immobilisations incorporelles (net)	746	488	2 244	1 715	1 471	912	1 869
	19 745	17 582	18 022	16 854	15 953	14 757	15 074
Total de l'actif	39 184	41 972	41 890	41 549	41 689	41 993	43 263
PASSIF							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	10 933	11 736	12 074	12 332	12 822	13 389	13 992
Non courant							
Avantages du personnel	433	349	371	393	415	437	459
Avantage incitatif à la location	228	200	172	144	116	88	60
	661	549	543	537	531	525	519
Total du passif	11 594	12 285	12 617	12 869	13 353	13 914	14 511
AVOIR							
Bénéfices non répartis	27 590	29 687	29 273	28 680	28 336	28 079	28 752
Total du passif et de l'avoir	39 184	41 972	41 890	41 549	41 689	41 993	43 263
Fonds de roulement à la fin de l'année	8 506	12 654	11 794	12 363	12 914	13 847	14 197

ÉTATS FINANCIERS PREVISIONNELS 2017-2021

ÉTAT DES VARIATIONS DE L'AVOIR

Données réelles 2015, prévisions 2016 et budget 2017-2021

('000\$)

	RÉEL	Prévisions			Budget		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	23 958	27 590	29 687	29 273	28 680	28 336	28 079
Résultat global de l'exercice	3 632	2 097	(414)	(593)	(344)	(257)	673
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	27 590	29 687	29 273	28 680	28 336	28 079	28 752

ÉTATS FINANCIERS PREVISIONNELS 2017-2021

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Données réelles 2015, prévisions 2016 et budget 2017-2021

('000\$)

	RÉEL 2015	Prévisions 2016	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES							
Résultat global de l'exercice	3 632	2 097	(414)	(593)	(344)	(257)	673
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie							
Amortissement	1 019	1 041	1 154	1 249	1 225	1 221	1 124
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	(92)	(84)	22	22	22	22	22
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	58	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)
Perte (Gain) sur cession d'actif	(384)	(26)	0	0	0	0	0
Diminution (Augmentation) des créances	1 931	(880)	(338)	(258)	(490)	(567)	(603)
Augmentation (Diminution) des créditeurs et charges à payer	(1 461)	803	338	258	490	567	603
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et non opérationnelles							
	4 703	2 923	734	650	875	958	1 791
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et placement à long terme	(806)	(100)	(2 277)	(81)	(324)	(25)	(1 441)
TRÉSORERIE							
Variation de l'exercice	3 897	2 823	(1 543)	569	551	933	350
Solde au début de l'exercice	3 768	7 665	10 488	8 945	9 514	10 065	10 998
Solde à la fin de l'exercice	7 665	10 488	8 945	9 514	10 065	10 998	11 348

Notes aux états financiers

PRODUITS

Droits de pilotage

Les droits de pilotage ont été établis en fonction de la croissance de certains paramètres significatifs des tarifs courants et budgétés. Les prévisions des dimensions des navires ainsi que du nombre d'affectations sont déterminés à partir de rapports statistiques internes, des tendances financières et économiques publiées par des organismes de recherches (ex. Conference Board du Canada), par la Banque du Canada et par d'autres institutions canadiennes telles les banques à chartes. De plus, cette analyse est complétée par des entretiens et analyses auprès de divers représentants et consultants impliqués dans le domaine de l'industrie maritime. Les détails se retrouvent dans la section *Principales hypothèses et prévisions*.

Service de transbordement des pilotes

a) Transbordements effectués par des sous-contractants

Les revenus relatifs aux transbordements des pilotes aux stations de Montréal, Lanoraie, Sorel, Trois-Rivières et Québec égalent les dépenses prévues en vertu des différents contrats de service majorés d'un taux de 4,8 % pour récupérer les frais administratifs.

b) Transbordements effectués par les employés de la société

Les revenus relatifs aux transbordements des pilotes à la station des Escoumins ont été déterminés sur la base des dépenses prévues pour fournir le service de transbordement, majorées d'un taux de 4,8 % pour récupérer les frais administratifs.

CHARGES

Honoraires des pilotes

Les charges de formation des pilotes et des apprentis-pilotes, les communications, les unités portables, les frais de jury d'examen se retrouvent dans cette catégorie de dépenses. La formation des pilotes inclus en général des cours de manœuvre sur maquette et simulateur. Des cours de formation sur les manœuvres relatives aux navires post-Panamax sont également donnés au Centre de simulation et d'expertise de Québec. D'autres cours sont dispensés à ce centre avant qu'un brevet supérieur ne soit émis au pilote.

En ce qui concerne les apprentis-pilotes des Pilotes du St-Laurent Central, l'APL verse une somme annuelle de 100 000 \$ par apprenti-pilote. Quant aux apprentis-pilotes de la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent,

NOTES AUX ETATS FINANCIERS

la rémunération de ces apprentis est entièrement à la charge de la Corporation; toutefois, un ajustement sur leurs honoraires de pilotage leur a été versé en 2006 afin de les indemniser pour ces frais.

Le contrat de service de pilotage avec les Pilotes du Bas St-Laurent (couvrant la circonscription 2) se termine le 31 décembre 2016 et est actuellement en cours de négociation.

Services de transbordement des pilotes

a) Transbordements effectués par des sous-contractants

Les dépenses projetées ont été établies selon les contrats en cours avec les différentes entités du Groupe Océan, situées à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec. Ces contrats ont été négociés pour une période de 10 ans et sont entrés en vigueur le 1er janvier 2014. Les coûts des années 2017 à 2021 ont été estimés selon les taux convenus entre l'Administration et les contractants.

b) Transbordements effectués par les employés de la société

Ces charges regroupent plusieurs types de dépenses; les hypothèses suivantes ont été utilisées:

- Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. Pour les années non couvertes par les conventions, les salaires tiennent compte d'une estimation de la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC).
- Les frais relatifs à l'exploitation des bateaux-pilotes et à leurs remplacements sont considérés en prenant comme hypothèse leur durée de vie utile, les vérifications obligatoires en vertu de la réglementation actuelle et les données historiques des dernières années.
- La majorité des autres dépenses ont été estimées en considérant une augmentation de l'IPC.

Dépenses administratives et opérationnelles

Les dépenses de 2017 à 2021 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2015 et les dépenses estimées de 2016, ainsi qu'en fonction des hypothèses retenues par la direction de l'Administration.

Personnel

Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes en cours de négociations. Pour les employés non couverts par les conventions, les salaires tiennent compte d'une hausse estimée de l'indice des prix à la consommation. Les avantages sociaux varient d'environ 23 % à 25 % des salaires.

NOTES AUX ETATS FINANCIERS

PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Veillez référer aux états financiers vérifiés de l'Administration de pilotage des Laurentides inclus dans le rapport annuel 2015 de l'APL pour la description de ces méthodes.

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 suivants 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.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les revenus tirés des droits de pilotage et le coût des services de pilotage sont directement reliés aux nombres d'affectations, aux nombres et dimensions des navires, aux heures de pilotage ainsi qu'aux tirants d'eau des navires. L'Administration planifie un gel tarifaire pour l'année 2017. Le gel tarifaire résultera en une perte planifiée d'environ 400 000\$ en 2017. Étant donné nos réserves de trésorerie cumulées suffisantes, nous adoptons cette position afin d'assurer à nos clients des coûts raisonnables pour nos services.

NOTES AUX ETATS FINANCIERS

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

Les produits des bateaux-pilotes exploités par l'APL aux Escoumins sont directement liés aux charges projetées de la Base aux Escoumins, majorées de 4,80%.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2017 à 2021) repose sur certaines hypothèses majeures: l'estimation des indices des prix à la consommation, l'estimation du trafic maritime, le niveau de rémunération des pilotes, la taille/dimension des navires et l'acceptation de nouvelles augmentations tarifaires pour les années futures.

Toute variation de l'une ou de plusieurs de ces hypothèses résultera en une modification favorable ou défavorable de la situation financière de l'Administration; chaque variation de 1 % du tarif représente des revenus pour 2017 d'environ 842 500 \$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 786 500 \$; ce pourcentage élevé de coûts variables procure une flexibilité financière importante à l'APL.

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

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

ÉTATS FINANCIERS TRIMESTRIELS

L'APL publie ses états financiers trimestriels non audités sur son site web.

Principales hypothèses et prévisions

REVENUS

- Navette pétrolière entre Montréal et Québec;
- Gel tarifaire pour 2017;
- Hausse Canal de Panama : pas d'indication claire pour le moment, mais nous continuons la surveillance de ce facteur;
- Passage du nord : aucun impact pour l'instant;
- Hub au port de Sydney (Nouvelle-Écosse) : aucun impact pour l'instant;
- Grains : Année record concernant la production : nous avons reçu la confirmation que plusieurs bateaux attendaient déjà dans le système des Grands-Lacs pour pouvoir sortir le grain. Ces bateaux sont principalement des océaniques, alors que, normalement, ce sont des bateaux canadiens. Une majeure partie de la récolte sortira en 2016, mais nous avons pris en considération qu'il y aura un surplus à faire transiter en 2017.
- Brexit → opportunité pour le Canada d'exporter en Angleterre, mais l'horizon est à moyen terme (probablement dans 2 ou 3 ans, une fois que l'Angleterre aura renégocié les termes de ses nouvelles ententes économiques avec l'Union européenne); le Canada était un fournisseur de grains pour l'Angleterre avant que celle-ci n'entre dans l'Union européenne il y a plus de 40 ans;
- Libre-échange avec l'Europe : rien en 2017; impact non significatif, toutefois, considéré pour les années subséquentes.

EXPLOITATION

- Un poste additionnel de Capitaine dans le service de l'exploitation est potentiellement prévu en 2017;
- Base des Escoumins : négociation de la convention collective qui vient à échéance le 30 juin 2017;
- Comité consultatif : frais liés au fonctionnement de ce Comité en 2017 et années suivantes.

PRINCIPALES HYPOTHESES ET PREVISIONS

TRÉSORERIE

« CTA Review » : pratiques d'affaires courantes maintenues (aucune fusion, regroupement, ou changement de loi modifiant les pratiques règlementaires).

COMPARAISON DU BUDGET D'EXPLOITATION

Écart Budget 2015 et Réel 2015

Produits

Les revenus de pilotage ont été inférieurs de 2,9 millions \$ pour l'année financière 2015 comparativement au budget pour la même année. Le nombre d'affectations a été inférieur de 6,4 % au cours de l'année par rapport aux estimés budgétaires d'affectation dû à la baisse du trafic de vraquiers; toutefois, le trafic de porte-conteneurs est resté solide. Les droits de pilotage prévus au budget reflétaient un nombre d'affectations supérieur de 2,5% en 2015 par rapport au nombre réel de 2014.

Les autres produits de l'APL ont dégagé un écart favorable de 0,5 million \$ par rapport au budget dû à la disposition du bateau-pilote Charlevoix.

Charges

Les honoraires des pilotes ont été inférieurs de 4,4 millions \$ en 2015 par rapport au budget dû en bonne partie à l'écart défavorable de 6,4 % du nombre d'affectations budgété et à la hausse des taux d'honoraires moins élevée qu'au budget. Les honoraires des pilotes prévus au budget pour ces périodes reflétaient un nombre d'affectations supérieur de 2,5% en 2015 par rapport à 2014.

Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes ont été inférieurs aux estimés budgétaires de 0,9 million \$ dû à un nombre d'affectations inférieur au budget qui a résulté en un nombre de transbordements moins élevé que prévu.

Les charges de salaires et avantages du personnel œuvrant aux services de l'exploitation, de l'affectation et de l'administration d'un montant de 3,3 millions \$ sont légèrement inférieures aux montants budgétés pour 2015 (3,4 millions \$).

Les dépenses encourues pour les services professionnels et spéciaux utilisés par l'Administration ont été supérieures d'environ 0,1 million \$ pour l'année financière 2015 comparativement au budget, dû à la prolongation des périodes de négociation de certains contrats et conventions.

PRINCIPALES HYPOTHESES ET PREVISIONS

Les dépenses afférentes aux autres dépenses totalisent 749 863 \$ dégageant un écart favorable de 39 137 \$ par rapport au budget. Cet écart favorable provient en bonne partie des achats moindres de fournitures informatiques et logiciels.

Au final, les résultats réels ont généré un résultat global de 3.6M\$, comparativement au budget initial qui présentait un surplus d'environ 450K\$, soit un écart de 3.15M\$.

Écart Prévisions 2016 et Budget 2016

Produits

Les revenus de pilotage ont atteint 93.1M\$, comparativement à 90.8M\$, principalement en fonction des nouvelles données recueillies concernant les services de pétroliers entre Montréal et Québec, lesquels sont en augmentation depuis décembre 2015. Cette route a été plus achalandée que prévue, et les différentes manœuvres différentes de celles ayant cours dans le flux normal des activités.

Charges

Concernant les honoraires de pilotage, ils ont également été revus pour les mêmes raisons que les ajustements effectués pour les revenus, mais l'impact des manœuvres est moins important sur les charges que sur les revenus, la marge bénéficiaire étant plus élevé que la moyenne des autres manœuvres. De plus, les honoraires ont été moins élevés que prévus puisque la hausse de l'IPC réelle a été moindre que celle utilisée pour effectuer les prévisions, ce qui a généré un écart positif au résultat global de l'Administration. Les honoraires se chiffrent donc à 84.8M\$, comparativement à 84.5M\$ prévu. Les autres dépenses demeurent conformes au budget.

Suite à ces ajustements, l'Administration a révisé ses surplus à 2.1M\$, au lieu de 200K\$.

PRINCIPALES HYPOTHESES ET PREVISIONS

Écart Budget 2017 et Prévisions 2016

Produits

Tel que mentionné dans les hypothèses de travail décrites plus haut, les revenus ont été ajustés en fonction de la croissance du trafic prévue selon nos estimations. L'impact le plus important provient des navires effectuant le transport du pétrole entre Montréal et Québec. La tarification demeure inchangée.

Charges

Au niveau des honoraires, ceux-ci varient en fonction de l'augmentation de l'achalandage, de même qu'en fonction du changement aux frais de pilotage déterminés par contrat de services. Pour ce qui est des charges administratives, ces dernières incluent la création d'un poste sénior au niveau du service de l'exploitation (expertise technique) en 2017, les ajustements à effectuer suite à la signature des conventions collectives des employés syndiqués, des différents contrats de services et l'augmentation générale du coût de la vie. Les autres dépenses demeurent stables.

ÉTAT DU RESULTAT GLOBAL PREVISIONNEL STANDARDISE

État du résultat global prévisionnel standardisé

('000\$)	2015	2016 budget	2016 projections	2017	2018	2019	2020	2021
Revenus								
Droits de pilotage	85 687	90 720	93 026	95 850	98 014	102 106	106 844	111 889
Surcharges de pilotage	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres (intérêts, droits supplémentaires & charges)	542	102	102	140	140	140	140	140
Revenus totaux	86 229	90 822	93 128	95 990	98 154	102 246	106 984	112 029
Charges directes de pilotage								
Pilotage								
Charges de pilotage (si contractuelles)	66 442	72 493	72 785	77 224	79 385	83 288	87 766	92 191
Salaires et bénéfices des pilotes	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts totaux de pilotage	66 442	72 493	72 785	77 224	79 385	83 288	87 766	92 191
Coûts des bateaux-pilotes								
Équipage des bateaux-pilotes (salaires et bénéfices)	1 184	1 327	1 327	1 327	1 347	1 367	1 388	1 408
Coûts d'opération des bateaux-pilotes (carburant et entretien)	677	536	536	570	573	521	525	527
Amortissement des bateaux-pilotes et quais	645	644	644	646	645	645	640	636
Frais des bateaux-pilotes (si contractuels)	7 391	8 557	8 580	8 581	8 581	8 584	8 585	8 587
Frais de voyages (pilotes)	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres coûts	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts totaux des bateaux-pilotes	9 897	11 064	11 087	11 124	11 146	11 117	11 138	11 158
Autres coûts de pilotage								
Unités portables (entretien & amort.)	405	424	424	509	541	541	542	453
Formation	370	531	531	928	1 177	1 252	1 293	1 305
Centre d'affectation	2 424	2 812	2 850	2 911	2 879	2 966	2 826	2 762
Autres coûts de pilotage	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des autres dépenses de pilotage	3 199	3 767	3 805	4 348	4 597	4 759	4 661	4 520
Total des dépenses directes de pilotage	79 538	87 324	87 677	92 696	95 128	99 164	103 565	107 869
Coûts indirects de pilotage								
Dépenses administratives								
Administration (salaires et bénéfices)	1 475	1 612	1 712	2 019	2 054	2 074	2 105	2 137
Services professionnels	1 056	993	966	993	851	635	849	622
Frais réglementaires (TC)	-	75	75	40	40	40	40	40
Loyers/Services publics/Fournitures	427	515	504	548	539	556	559	567
Amortissement	41	42	42	52	77	64	63	62
Autres dépenses administratives	60	55	55	56	58	57	60	59
Total des dépenses administratives	3 059	3 292	3 354	3 708	3 619	3 426	3 676	3 487
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des frais indirects de pilotage	3 059	3 292	3 354	3 708	3 619	3 426	3 676	3 487
Total des dépenses	82 597	90 616	91 031	96 404	98 747	102 590	107 241	111 356
Résultat global	3 632	206	2 097	(414)	(593)	(344)	(257)	673
Remboursement de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre pilotes à contrat	186	179	179	180	180	180	180	180
Nombre pilotes employés	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'affectations	21 468	21 938	21 938	22 373	22 356	22 843	23 440	24 068
Nombre moyen d'affectations par pilote	115	123	123	124	124	127	130	134
Revenu moyen par affectation	4 017 \$	4 140 \$	4 245 \$	4 290 \$	4 390 \$	4 476 \$	4 564 \$	4 655 \$

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Budget d'investissement

ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS ET BUDGET D'INVESTISSEMENT

('000 \$)

	RÉEL	BUDGET PRÉVISIONS		PLAN				
	2015	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Quais et route	7	--	--	--	--	--	--	--
Bateau-pilote	4	--	--	--	--	--	--	--
Actifs incorporels	318	390	100	2 126	--	313	--	1 426
Salle d'attente, base de transbordement et autres	107	41	30	150	81	11	25	15
	436	431	130	2 276	81	324	25	1 441

BUDGET D'INVESTISSEMENT

COMPARAISON DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

Écart budget 2015 – Réel 2015

Les dépenses d'investissement de l'année 2015 ont été inférieures de 1,1 million \$ sur le budget initial (1,56 million \$). Cet écart est dû en grande partie au choix d'une plate-forme technologique ayant un coût moindre comparativement au financement alloué par l'APL à la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent afin de procéder à l'acquisition de leur prochaine génération d'unités portables (PPU).

Écart budget 2016 – Prévisions 2016

L'Administration a prévu un budget d'investissement pour l'année 2016 de 0,4 million \$. Cette somme était principalement destinée à la conversion/mise à jour du logiciel d'affectations/de facturation. Une phase de ce projet a maintenant été reportée en 2017, ce qui explique que la prévision de 2016 est maintenant estimée à 0.1 million \$.

Budget 2017

Le budget d'investissement en 2017 inclut un investissement important dans les technologies de l'information, plus précisément pour le projet de remplacement/amélioration du logiciel de facturation et d'affectation de l'Administration. Le logiciel de la firme « Klein Systems Group » de Vancouver est présentement utilisé. Une première étape d'identification des besoins aura été complétée en 2016 et les premiers contacts avec d'éventuels fournisseurs auront également débutés.

De plus, la contribution financière de l'APL à la Corporation des pilotes du St-Laurent Central (CPSLC) est également budgétée pour le renouvellement de leur PPU; la durée de vie de ces instruments se termine au printemps 2017; l'APL prévoit contribuer à hauteur de 77% du coût d'acquisition de ces unités qui seront achetées par la CPSLC et qui comprendront des « Rate of turn » leur permettant d'effectuer les calculs et à positionner le navire, et les navires que ce dernier croisera, dans le futur, selon les données réelles.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

PRÉVISIONS ANNÉES 2018 ET SUBSÉQUENTES

Le budget d'investissement pour 2018 et les années subséquentes comportera les principaux investissements suivants :

PPU

Les unités portables utilisées par les pilotes du Bas St-Laurent devront être remplacées et mises à jour en 2019; la contribution financière de l'Administration pour ce projet est estimée à 0.3 million \$ pour l'année 2019.

Réserve de trésorerie et plan d'emprunt

RÉSERVE DE TRÉSORERIE

Une réserve de trésorerie de 5 millions \$ a été approuvée par le Conseil d'administration et s'appuie sur l'obligation pour l'Administration de réaliser sa mission sur une base d'autosuffisance financière, car elle ne reçoit pas de crédits parlementaires; cette réserve peut servir aux situations suivantes:

- Des contributions financières aux corporations de pilotes pour l'achat d'unités portables à l'intérieur de délais très courts (ces contributions ont déjà excédé 1 million \$ dans le passé, notamment en 2013);
- Des délais durant le long processus d'approbation de changement de règlement tarifaire, comme ce fût le cas en 2014;
- Des délais occasionnés par le retrait et/ou la pose de bouées prioritaires par la Garde Côtière canadienne à l'intérieur de la circonscription no 1. Tout délai pour la pose de ces bouées après le 7 avril de chaque année ainsi qu'un retrait effectué avant le 7 décembre de chaque année, occasionne des coûts supplémentaires payables à la Corporation des pilotes du St-Laurent Central au montant d'environ 250 000\$ par semaine de retard. Un retard de près de 5 semaines dans la pose des bouées prioritaires a eu lieu récemment. Ces frais supplémentaires de pilotage sont occasionnés suite à l'obligation pour l'APL d'assigner un deuxième pilote à bord du navire pour ces affectations durant ces situations.

L'Administration a atteint son objectif de réserve de trésorerie et n'a pas eu à utiliser les montants qu'elle conserve pour une quelconque utilisation. Elle a, par contre, pu se servir de cette situation pour maintenir les tarifs de pilotage qu'elle charge à ses clients pour toute l'année financière 2016 et donc en faire bénéficier la clientèle. Cette réserve atteinte, ces fonds lui permettent également d'établir un gel tarifaire à toute l'année 2017, une fois de plus au bénéfice de toute sa clientèle.

Il est important de noter que l'autonomie financière de l'Administration avait fait l'objet, en 2005, d'une lacune importante (« Autonomie financière compromise ») relevée par le Bureau du Vérificateur général (BVG) dans son Rapport d'Examen spécial daté du 15 juillet 2005. Il y était mentionné d'une situation financière « précaire ». D'autre part, d'autres administrations de pilotage canadiennes ont récemment connu des situations financières difficiles, entraînant la plupart du temps le recours à des hausses tarifaires non prévues et significatives, se traduisant par des hausses de coûts non planifiées pour leur clientèle.

La réserve financière constituée par l'Administration est donc d'une importance stratégique afin de lui permettre de réaliser adéquatement sa mission d'établir, de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux navigables sous sa juridiction.

RESERVE DE TRESORERIE ET PLAN D'EMPRUNT

PLAN D'EMPRUNT

Approbation d'emprunt

En conformité avec la section 36 de la *Loi sur le pilotage* ainsi que la section 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration doit recevoir l'approbation du Ministre des finances afin d'exécuter toute transaction d'emprunt de fonds, incluant les termes et conditions de la transaction.

Contexte

La direction de l'APL sollicite l'approbation du Ministre des Finances à l'égard du plan d'emprunt couvrant la période 2017-2021 pour un montant de 1 500 000 \$, montant présentement autorisé sous la forme d'une facilité de crédit lui permettant un découvert bancaire. En effet, malgré la réserve de trésorerie actuellement cumulée, cette demande est justifiée par l'éventualité où une somme importante doit être déboursée alors que l'échéance des placements à terme ne permette pas l'encaissement immédiat des fonds requis, ou encore qu'une situation imprévue exige une sortie de fonds qui n'aurait pu être planifiée. Une approbation d'emprunt de 1 500 000 \$ serait donc nécessaire afin de pallier à une telle situation.

Emprunt à court terme à être maintenu

L'Administration de pilotage des Laurentides demande à ce que la modalité de crédit suivante soit maintenue :

DÉCOUVERT BANCAIRE

Prêteur :	Toute institution financière au Canada faisant partie de l'Association canadienne des paiements
Montant :	Jusqu'à 1 500 000 \$
Monnaie :	Dollars canadiens
Taux d'intérêt :	Le taux préférentiel
Terme :	Un an maximum

RESERVE DE TRESORERIE ET PLAN D'EMPRUNT

Historique de l'utilisation de crédit à court terme

Le tableau suivant détaille l'historique des cinq dernières années en ce qui a trait au montant maximal de crédit utilisé au cours d'une année donnée, de même que la moyenne mensuelle de crédit utilisé pendant cette même année.

HISTORIQUE DE L'UTILISATION DE CRÉDIT À COURT TERME

ANNÉE	MONTANT MAXIMAL	MOYENNE MENSUELLE
2012	1 115 000\$	238 000\$
2013	833 000\$	126 000\$
2014	874 000\$	115 000\$
2015	425 000\$	100 000\$
2016 (Prév.)	892 000\$	90 000\$

Emprunt à long terme à être entrepris en 2017

Sans objet.

Passif éventuel

Aucun passif éventuel n'est prévu et aucun cautionnement n'est exigé pour l'année 2017.

Nouveaux emprunts et soldes annuels

Le tableau ci-dessous indique à quel niveau le maximum d'emprunt doit être fixé afin de permettre de rencontrer les obligations financières énoncées dans ce plan d'entreprise.

NOUVEAUX EMPRUNTS MAXIMUMS (EN MILLIONS \$)

	Réel	Prévisions			Budget		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Découvert bancaire*	0,625	0,892	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Marge de crédit*	--	--	--	--	--	--	--
Emprunts court terme	0,625	0,892	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Emprunts long terme	--	--	--	--	--	--	--
Total	0,625	0,892	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

* Montant maximum (ou pointe), à n'importe quel moment en cours d'année

RESERVE DE TRESORERIE ET PLAN D'EMPRUNT

Tel que démontré dans le tableau suivant, l'Administration ne prévoit pas terminer les prochaines années financières avec un solde résiduel à ses prêts.

SOLDES DES EMPRUNTS AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS \$)

	Réel	Prévisions			Budget		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Découvert bancaire							
Marge de crédit							
Emprunts court terme	--	--	--	--	--	--	--
Emprunts long terme	--	--	--	--	--	--	--
Total	--	--	--	--	--	--	--

Informations sur l'entreprise

Administration de pilotage des Laurentides

999, boul. de Maisonneuve Ouest

Montréal QC H3A 3L4

T. 514-283-6320

F. 514-496-2409

W. <http://www.pilotagestlaurent.gc.ca/>