

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2019-2023



Administration de pilotage des Laurentides
Laurentian Pilotage Authority

Résumé du plan d'entreprise 2019-2023 | Budget d'exploitation 2019
Budget d'investissement 2019

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2019-2023

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Lors des dernières années, l'Administration a initié et mis en place d'importantes initiatives lui permettant d'exercer son rôle de leadership relativement à son mandat. Afin d'y parvenir l'Administration a mis l'accent sur les trois volets de sa mission législative : gérer et offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces ; régler pour la sécurité de la navigation ; et exercer son rôle de quasi ordre professionnel, tout en protégeant l'intérêt public.

À cet égard, au cours de 2017, l'APL a joué un rôle de premier ordre sur le processus d'examen de la *Loi sur le pilotage*, une initiative visant à améliorer et à moderniser le régime législatif dans lequel elle opère pour réaliser sa mission. De plus, l'APL s'est dotée d'expertise et d'outils internes supplémentaires de haut niveau liés à la navigation, à la veille de marché et à l'information technologique. Le tout lui a permis l'optimiser ses services, de prendre des décisions mieux éclairées et d'accroître sa présence et son influence au sein de l'industrie maritime, des organisations gouvernementales, ainsi qu'auprès des décideurs.

L'APL maintiendra le cap vers l'acquiescement de son mandat, mais aussi de la réalisation de sa vision d'être un chef de file mondial en pilotage maritime en mettant l'accent sur l'amélioration continue, l'optimisation de l'utilisation des nouvelles ressources et des outils technologiques et l'accroissement de son rayonnement. Tous ces éléments ont pour objectif d'avoir un impact encore plus significatif sur la sécurité de la navigation, des services de pilotage plus efficaces et de contribuer à la protection de l'environnement et au développement économique du Saint-Laurent et de la rivière Saguenay.

Les initiatives clés pour atteindre ces objectifs comprennent l'encadrement des services de pilotage par l'entremise de politiques et de procédures émises par l'APL, le renouvellement de l'infrastructure technologique, de la mise en place d'un simulateur de navigation, par la prise en charge par l'APL de l'ensemble de ses eaux territoriales et par d'autres projets d'amélioration présentés dans ce plan d'entreprise.

Veiller à la saine gestion financière de l'Administration est aussi essentiel à la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Cela implique de trouver le juste équilibre entre le contrôle des coûts, l'obtention de marges adéquates, d'atténuation des risques financiers et la réalisation d'investissements judicieux, notamment en ce qui concerne le renouvellement des actifs et l'acquisition de nouvelles technologies. Une telle approche a permis à l'APL de répondre à son mandat,

de faire des investissements et de conserver un bilan positif en 2016 et en 2017, tout en maintenant les tarifs gelés pendant deux ans.

Afin de permettre à l'Administration de palier à ses obligations et de conserver des liquidités suffisantes pour lui permettre de financer le renouvellement et le maintien de ses actifs, de même que d'investir pour atteindre ses objectifs stratégiques et de lui permettre la réalisation de ses projets, une hausse tarifaire de 1,80 % (annualisé) a été effectuée en avril 2018 et une seconde de 2,25 % le sera en janvier 2019. La mise en place de ces augmentations tarifaires a été réalisée sans aucune contestation par l'industrie maritime. Une nouvelle révision de notre programme tarifaire sera entreprise en 2019-2020 afin de s'assurer que le programme actuel continue de servir l'intérêt public en termes d'atténuation des risques financiers de l'Administration tout en maintenant les coûts pour l'industrie à un niveau raisonnable.

Les prévisions financières présentées dans ce plan d'entreprise sont le résultat des projections effectuées en considérant les priorités et les enjeux clés, ainsi que les contraintes et les opportunités qui les sous-tendent.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	1
Aperçu de l'Administration de pilotage des Laurentides	4
Environnement opérationnel	7
Principales activités et objectifs	15
Gestion des risques de l'entreprise.....	25
Indicateurs de rendement.....	26
Aperçu financier	27
Informations financières	42
États financiers prévisionnels 2019-2023	43
Budget d'investissement	48
Réserve de trésorerie et plan d'emprunt	49
Informations sur l'entreprise	58

APERÇU DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

Mandat

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

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

Rôle en matière de politique publique

Afin de pourvoir à son rôle et d'atteindre sa vision, l'Administration s'appuie sur la *Loi sur le pilotage* qui lui permet d'établir des règlements notamment pour l'établissement des zones de pilotage obligatoires. L'Administration peut aussi déterminer quels navires sont assujettis au pilotage obligatoire, définir les critères pour l'émission de brevets de pilotage et déterminer la formation obligatoire des pilotes et d'autres exigences de sécurité liées aux services de pilotage. L'accord du Gouverneur en conseil est toutefois exigé. La loi autorise également l'APL à négocier des contrats de services avec les corporations de pilotes de sa région et d'émettre des politiques et des procédures liées à la prestation de services de pilotage et à l'exercice de la profession de pilote.

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

La *Loi sur le pilotage* confère à l'Administration de larges pouvoirs réglementaires et disciplinaires permettant l'accomplissement de sa mission. L'Administration se rapporte au gouvernement par l'entreprise du Ministre des Transports, et doit rendre compte de ses actions au Parlement du Canada.

Énoncé de vision

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

Énoncé de mission

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

Principales activités

Dans le but de satisfaire aux exigences de son mandat, l'APL 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.

Cartographie des circonscriptions de pilotage obligatoire et eaux territoriales de l'APL



Les navires sont assujettis au pilotage obligatoire selon plusieurs critères établis par l'APL par voie réglementaire. 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 de 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.

Les services de pilotage offerts dans chacune des trois circonscriptions sont assurés par l'APL par l'entremise de pilotes regroupés en deux corporations, la Corporation des pilotes du St-Laurent central (CPSLC) et la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL), en fonction de contrats de services distincts, négociés entre l'Administration et chacune de ces corporations. Il y a actuellement près de 200 pilotes et apprentis-pilotes couvrant les eaux de pilotage obligatoire desservies par l'APL.

Les pilotes sont affectés à bord des navires par le centre d'affectation de l'APL qui opère en continu, 24 heures par jour, tout au long de l'année et dessert toutes les circonscriptions. L'Administration gère et opère le centre d'affectation à même son siège social de Montréal, où se retrouvent également le service de la sécurité et de l'efficacité maritimes ainsi que les services financiers et administratifs.

La supervision et l'encadrement des services de pilotage sont la responsabilité de la direction « Sécurité et efficacité maritime » de l'APL. Cette direction est aussi responsable de l'émission de politiques et procédures touchant la sécurité des services de pilotage et la navigation, les examens des incidents et accidents maritimes impliquant un pilote breveté par l'Administration, le développement des pratiques exemplaires en pilotage, l'approbation du programme de formation et d'évaluation périodique des compétences des pilotes, ainsi que le recrutement des apprentis-pilotes. L'APL est aussi responsable de déterminer les exigences pour devenir pilote et elle est responsable, tel que prévu par la loi, de l'émission, de la suspension et de la révocation des brevets et des certificats de pilotage.

Enfin, l'APL utilise cinq stations de transbordement pour ses pilotes brevetés. 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. Les opérations de transbordement des Escoumins, sont assurées par deux bateaux-pilotes, propriétés de l'APL. Ces stations de transbordement servent à amener le pilote de la terre au navire, et vice-versa.

Position financière

Au cours des dernières années, l'Administration de pilotage des Laurentides a su maintenir une santé financière enviable lui permettant de remplir son mandat tout en mettant en œuvre son plan de développement. Les tarifs fixés par l'APL se doivent d'être équitables et raisonnables. Par conséquent, cette position financière est le résultat d'une gestion saine et rigoureuse de ses activités. Cette approche de gestion a également permis de maintenir un gèle tarifaire durant deux années consécutives en 2016 et 2017, tout en gardant des résultats positifs pour ces deux années et en permettant à l'APL de contribuer à la compétitivité du transport maritime.

Selon les plus récentes prévisions financières de l'APL, effectuées après le deuxième trimestre se terminant le 30 juin 2018, les revenus projetés sont de 104,0 M\$, comparativement à un budget initial de 105,6 M\$. Le résultat budgété est négatif de 634 K\$. L'information financière complémentaire ainsi que les prévisions se retrouvent dans la section des États financiers du présent document.

ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Contrairement à d'autres industries où les entreprises ont le pouvoir d'attirer davantage de clientèle et d'ajuster leurs dépenses en conséquence, l'APL doit offrir un service à tous les navires assujettis au pilotage obligatoire circulant à l'intérieur de son territoire. L'APL n'a aucune discrétion sur le nombre de navires qui auront besoin de ses services ; le trafic est influencé par différents facteurs économiques tels le prix des ressources naturelles, la vigueur de l'économie, les traités commerciaux, la concurrence avec les autres modes de transports, etc. Par ailleurs, l'Administration ne peut établir unilatéralement les tarifs facturés à ses clients et les honoraires payés aux corporations de pilotes, ces deux variables pouvant être contestées puis déterminées par un arbitre en l'absence d'entente entre l'APL et ses partenaires. C'est dans cet environnement, sur lequel elle ne peut exercer qu'un contrôle limité, que l'APL doit établir ses budgets, tout en continuant à offrir un service de qualité à sa clientèle à un tarif équitable, veiller à la sécurité de la navigation et maintenir son autonomie financière.

Enjeux stratégiques

Dans un tel contexte opérationnel, les enjeux stratégiques de l'Administration gravitent en grande partie autour des défis liés à la gestion du système de pilotage. Ces défis sont notamment d'être restreint dans l'embauche de pilotes à titre d'employés, la portée limitée des pouvoirs législatifs de l'Administration et l'utilisation optimale des technologies afin de maintenir une navigation sécuritaire et efficace sur le territoire desservi. Les principaux enjeux stratégiques auxquels fait face l'Administration sont les suivants :

Rôle de leadership et positionnement public

Il est crucial pour l'APL de se positionner en tant que leader et membre influent de la communauté maritime sur tout enjeu ayant un impact sur le pilotage et sur sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime. Il requiert une collaboration étroite avec la communauté maritime, mais particulièrement avec les corporations de pilotes. Ces derniers, bien que n'étant pas employés de l'Administration, sont à la base de la qualité des services offerts par l'APL. Afin d'assurer un fonctionnement optimal du pilotage et de bien assurer son rôle au niveau du maintien de la sécurité, l'APL doit être au cœur des discussions et des consultations auprès des différents intervenants de l'industrie, des médias et du public en général.

Par conséquent, l'Administration a mis en place, en 2016, un comité consultatif présidé par le Premier dirigeant et composé des intervenants clés, notamment les représentants de l'industrie maritime, les pilotes, les administrations portuaires, la Corporation de la voie maritime, ainsi que la Garde côtière canadienne et Transports Canada. De plus, l'APL s'est, au cours des dernières années, intégrée dans les comités et les groupes de travail reliés à la navigation, à la protection de l'environnement et à la compétitivité du transport maritime et qui peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur le pilotage et ainsi, faire part de ses opinions et donner ses recommandations.

Toutefois, l'Administration et son rôle demeurent peu connus par le grand public. Il apparaît essentiel pour l'Administration de se positionner publiquement afin de bien faire connaître son rôle d'être le principal contact en matière de pilotage et sécurité maritimes dans sa région et être davantage visible et plus impliquée auprès de la population. Enfin, la sécurité maritime ne se limitant pas aux circonscriptions déjà desservies par l'APL, son rôle de leadership et son implication dans ses eaux territoriales au niveau des autres régions ceinturant le golfe du Saint-Laurent est également au sein des enjeux de la Société.

Valorisation, rétention et attraction de l'expertise

Considérant l'industrie dans laquelle évolue l'APL, où l'expertise technique est importante et rare, il peut être difficile de recruter les effectifs nécessaires pour répondre aux besoins. L'Administration se doit d'avoir un plan qui lui permettra d'attirer des candidats à fort potentiel, mais aussi de retenir ses talents actuels. Au cours des dernières années, l'APL a été en mesure de combler des postes importants qui exigent une expertise particulière en navigation et en technologie de l'information. Afin de soutenir la rétention des ressources, un plan de valorisation du capital humain est important.

L'APL étant également responsable du recrutement des apprentis-pilotes, elle doit s'efforcer d'attirer plus de candidats à la profession de pilote pour s'assurer qu'elle dispose des ressources suffisantes pour continuer à fournir des services de qualité et en temps.

Adaptation des services de pilotage en fonction de l'évolution du trafic maritime

La région desservie par l'Administration de pilotage des Laurentides est considérée comme une voie où il est difficile de naviguer. Les navires étant toujours plus gros et le trafic toujours plus imposant, l'Administration n'aura guère le choix de s'adapter afin que la prestation de service continue d'être efficace et sécuritaire. Cette adaptation passe notamment par l'ajout de nouvelles technologies au centre d'affectation de Montréal, afin d'optimiser la gestion des affectations.

De meilleurs systèmes pour le suivi de la navigation, la planification et la gestion des transits et pour les communications pourraient aussi améliorer la fluidité du trafic des navires plus gros. Ces points font donc partie des considérations sur lesquels la Société doit se pencher, le tout tel que prévu dans son plan stratégique T.I. approuvé en 2018.

Capacité de gérer et de régler les services de pilotage

La zone du fleuve Saint-Laurent située à l'est des Escoumins et le golfe du Saint-Laurent font partie du territoire régié par l'APL. Il est de la responsabilité de l'Administration de veiller à ce que la sécurité de la navigation soit assurée sur l'ensemble de sa juridiction. Des études de risque, achevées récemment en 2018, pour la Côte-Nord ont conclu que les besoins en matière de sécurité de la navigation ne sont pas entièrement satisfaits et qu'il est essentiel, pour l'APL, d'exiger une surveillance et de s'impliquer directement afin de répondre à son mandat. Il est donc essentiel pour l'APL d'évaluer quelles mesures sont requises dans ces secteurs pour s'assurer de la sécurité de la navigation et que les services de pilotage soient efficaces. L'APL doit également procéder à des analyses de risque sur la côte sud du Saint-Laurent, ainsi que dans la voie navigable du golfe Saint-Laurent pour déterminer si son implication dans ces secteurs est également requise pour assurer la sécurité de la navigation et la protection de l'environnement.

Projections financières et mécanismes de fixation des tarifs

Le marché maritime est directement influencé par l'économie mondiale. La fluctuation des prix des matières premières et des coûts de transport a une influence directe sur le trafic maritime. L'Administration est donc à risque étant donné l'imprévisibilité du marché et l'impossibilité d'adapter sa tarification en conséquence, dans un délai raisonnable. L'APL est donc à mettre en place divers indicateurs et une veille de marché afin de tenter le mieux possible de prévoir les événements pouvant impacter son équilibre financier.

Moderniser et optimiser l'utilisation des T.I.

Des technologies de l'information à jour et bien maîtrisées aident considérablement les entreprises à se démarquer. L'Administration doit outiller ses ressources dans un objectif d'optimisation des processus et de contrôle de la qualité de l'information. Elle doit également voir ce qui peut être effectué sur le terrain, soit à bord des navires, toujours dans le but d'accroître la sécurité, son efficacité et d'être plus compétitive. Ainsi, un plan directeur des technologies de l'information a été élaboré en 2018 et sera la base du développement technologique de l'Administration.

Environnement commercial

Économie

Considérant les différents indicateurs économiques mondiaux, l'économie dans son ensemble est en bonne santé. Toutefois, certains signes avant-coureurs font en sorte que les investisseurs se montrent prudents, une guerre économique mondiale étant pressentie. Le désir des États-Unis d'imposer des barrières tarifaires à ses principaux partenaires commerciaux a fait monter la pression alors que la majorité des pays ont répliqué aux tarifs douaniers imposés par les Américains en leur imposant, en retour, des tarifs.

En ce qui concerne le Canada, les mesures imposées par les voisins du sud devraient avoir des impacts davantage sur le consommateur final que sur les entreprises, du moins à court terme. Les économistes sont d'avis que la croissance de l'économie canadienne devrait se poursuivre à un rythme modéré pour la fin de 2018. Les années subséquentes devraient aussi être bonnes pour le Canada, avec un taux d'augmentation du PIB ne dépassant toutefois pas le 2,0%. Le tout se traduirait pour l'APL par une augmentation du trafic, à un rythme constant.

Transport maritime

Après de nombreuses années difficiles, le domaine du transport maritime international semble prendre du mieux, bien que le marché soit toujours en consolidation. La tendance vers des navires de plus forte dimension est toujours présente, et la pression commerciale commence à se faire sentir dans le territoire desservi par l'APL, principalement au niveau des navires porte-conteneurs.

Deux nouvelles lignes de porte-conteneurs ont débuté leurs opérations à l'été 2018 et ont été prises en considération pour l'établissement des budgets présentés dans ce plan quinquennal.

Concernant les vraquiers transportant des marchandises solides, le trafic demeure en augmentation mais nous ne prévoyons pas de forts mouvements à la hausse ; une croissance stable a été considérée. Pour ce qui est du vrac liquide, essentiellement des pétroliers, l'Administration a constaté des hausses considérables de ce type de trafic lors des dernières années. Les budgets du plan quinquennal incluent une croissance de ce type de navires, mais là encore, une croissance modeste a été planifiée.

Finalement, le plan 2018-2022 mentionnait une forte hausse au niveau des bateaux de croisière. Il est vrai que certaines lignes maritimes ont été touchées par les limitations de vitesse afin de protéger les baleines noires, toutefois, la majorité de ces lignes n'ont pas été annulées, mais leur itinéraire a été modifié. Pour les prochaines années, la tendance haussière des navires de croisière se poursuivra, alors que de nombreuses villes du Québec comptent sur ces navires pour alimenter l'industrie touristique de leur région.

Projets en développement sur le territoire de l'APL

Afin de parvenir à réaliser de meilleures prévisions financières, mais aussi à des fins opérationnelles, l'Administration cherche à connaître les différents projets qui se développent sur le territoire qu'elle gère. À cet effet, voici un aperçu des projets majeurs sur lesquels l'APL effectue une veille commerciale

Gaz naturel liquéfié

Sur les deux projets mentionnés dans le plan d'entreprise précédent, un seul est toujours actif concernant le gaz naturel liquéfié (GNL ou LNG, pour *Liquefied Natural Gas*). GNL Québec, avec son projet Énergie Saguenay, poursuit ses développements dans un but d'établir une installation de liquéfaction, d'entreposage et de transbordement de gaz naturel. L'entreprise est actuellement à l'étape d'effectuer l'ingénierie conceptuelle suite à laquelle elle procédera à l'étude d'impact environnementale, prévue à partir de cet automne.

Port de Québec

L'Administration portuaire de Québec poursuit son plan de développement commercial avec le projet Beauport 2020, visant l'implantation d'un terminal exclusivement réservé au transbordement de conteneurs. Le port continue aussi les investissements dans ses terminaux de croisière fixe et mobile, afin d'atteindre sa cible de 400 000 passagers d'ici 2025.

Port de Montréal

Le Port de Montréal a quatre projets actifs. La première phase du premier projet, soit l'aménagement d'un terminal de conteneurs dans le secteur Viau, s'est terminé en novembre 2016 avec l'ajout d'une capacité totale de 350 000 EVP (équivalent vingt pieds). L'échéancier de la phase II, qui ajoutera 250 000 EVP au projet, n'est pas encore déterminé. Un deuxième projet est la réhabilitation de la gare maritime Iberville et de la Jetée Alexandra, destinée aux bateaux de croisière. L'inauguration a eu lieu en 2018 et le concept final d'aménagement se terminera en 2021. La mise en chantier du troisième projet, soit l'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur, est prévu vers 2020. Les travaux devraient se terminer vers 2023-2024. Finalement, le port travaille à augmenter la capacité ferroviaire du port par l'ajout de 6 km de voies ferrées, lesquelles devraient voir leur construction débutée en mai 2019.

Stratégie maritime et autres

La création de zones industrialo-portuaires le long du St-Laurent dans le cadre de la Stratégie maritime du gouvernement du Québec amène son lot de projets à surveiller. Deux projets miniers, ayant un plan de transport maritime, sont surveillés.

1. Ariane phosphate

Rappelons que le projet initial d'Ariane phosphate est d'exploiter une mine d'apatite (phosphate) au Lac à Paul dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. De nombreux déplacements de navires sont prévus

dans ce projet, ce pourquoi une étude d'évaluation environnementale a été commandée. La version préliminaire de ce rapport a été présentée aux dirigeants du Port de Saguenay, d'où transiteront les marchandises.

2. *Mine Arnaud*

Le projet de Mine Arnaud, dans la région de Sept-Îles, vise à exploiter un gisement d'apatite sur une durée de 30 ans. Le gouvernement du Québec a, par ailleurs, versé 2,5 M\$ dans le projet en juin 2018, afin que la compagnie continue ses expertises.

Environnement interne

Contexte

Depuis les deux dernières années, l'Administration travaille à mieux camper son rôle en prenant la place qui lui revient au niveau de la gestion du pilotage à l'intérieur des eaux sous sa responsabilité. L'APL s'est dotée d'une structure interne lui permettant de développer et maintenir une expertise plus pertinente et mieux outillée pour remplir son mandat. En plus de faire partie de comités et groupes de travail du domaine maritime, la protection de l'environnement et le développement économique, la Société a déployé les ressources nécessaires pour devenir le principal point de contact en matière de pilotage maritime et continuera de le faire. La création d'un comité consultatif sur le pilotage, présidé par l'APL et composé des membres de l'industrie, de pilotes et d'autres intervenants, contribue à ce positionnement. L'Administration a été activement impliquée dans le processus de révision de la *Loi sur le pilotage*, notamment afin de clarifier son champ d'application de même que les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués.

Ressources humaines

Main d'œuvre

L'APL comptera 54 employés au 31 décembre 2018 travaillant à son siège social à Montréal ainsi qu'à sa base de transbordement aux Escoumins. Parmi eux, un total de 37 employés sont régis par des conventions collectives alors que les 17 autres employés font partie du personnel non syndiqué.

Afin d'aligner les ressources organisationnelles sur les priorités stratégiques et opérationnelles de l'Administration, un plan stratégique de gestion des ressources humaines a été élaboré et sera conservé à jour pour répondre et refléter les besoins actuels.

L'APL a également procédé à un examen de la structure organisationnelle et y a apporté quelques ajustements afin qu'elle réponde pleinement aux besoins de l'organisation.

L'organigramme de l'Administration se trouve en annexe.

Relations de travail et rémunération

L'Administration de pilotage des Laurentides travaille de concert avec deux syndicats, soit l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« l'AFPC ») et la Guilde de la marine marchande du Canada (« la Guilde ») représentant certains de ses employés. L'AFPC représente les employés des services de l'affectation et de la

facturation de même que les matelots de ses installations aux Escoumins, tandis que la Guilde représente les employés des services de transbordement, soit les capitaines et les mécaniciens.

La convention collective couvrant les employés représentés par l'AFPC, couvrant une période de 6 ans, se terminera le 30 juin 2019. Pour ce qui est de la convention collective couvrant les employés reliés à la Guilde, elle a été renouvelée en avril 2018 et se terminera le 30 juin 2022.

L'APL s'est dotée d'un programme de rémunération efficace, concurrentiel et raisonnable permettant d'attirer et de conserver des employés qualifiés ayant une valeur ajoutée pour l'Administration. Bien qu'ayant démontré son efficacité, ce programme sera revu au cours de la prochaine année afin de s'assurer qu'il prend adéquatement en considération les changements environnementaux auxquels fait face la Société. Cette révision sera faite également avec un objectif soutenu de contrôle des coûts.

Engagement envers les employés

La communication ouverte avec le personnel est un élément essentiel de l'engagement de l'APL envers ses employés. Les rencontres semi-annuelles que le Premier dirigeant effectuent en sont un exemple. L'APL a également entrepris des mesures concrètes pour promouvoir un milieu de travail sain, sensibiliser son personnel à l'importance d'une bonne santé mentale et encourager la diversité. L'Administration continuera de mettre l'accent et de développer des outils, des politiques et des mesures afin de promouvoir ces importantes initiatives concernant son lieu de travail.

Régime de retraite

En ce qui concerne le régime de retraite de l'Administration, tous les employés de l'APL participent au Régime de retraite de la fonction publique, dont le gouvernement du Canada est le promoteur.

Planification de la relève et plans d'urgence

L'un des éléments prioritaires du plan stratégique de gestion des ressources humaines est le plan de relève détaillé concernant la succession de l'équipe dirigeante, dont la mise en œuvre a débuté en 2017, ainsi que la mise en place d'un plan d'urgence assurant la continuité de ses opérations en cas de départ, de maladie, d'absence prolongée ou de décès d'un membre de son équipe. La mise en application de ce plan a débuté au courant de 2018.

NOMBRE D'EMPLOYÉS ET DE PILOTES ACCRÉDITÉS

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Employés							
Direction	5	6	6	6	6	6	6
Administration	12	14	14	14	14	14	14
Exploitation et affectation	22	22	22	22	22	22	22
Employés de navire	12	12	12	12	12	12	12
Total	51	54	54	54	54	54	54
Pilotes							
Brevetés	178	180	180	180	180	180	180
Apprentis	13	13	14	15	15	15	15

Environnement externe

Contexte

L'APL a pour mandat de gérer et d'entretenir un système de pilotage efficace à coût raisonnable, pour la sécurité de la navigation. Les armateurs, lesquels adoptent sur les navires des nouvelles technologies afin d'optimiser les temps de voyages, la quantité de carburant utilisée et la rentabilité de leurs voyages, sont sensibles au coût et à l'efficacité des services de pilotage. Le temps de transit des différents réseaux est aussi un élément important pour les armateurs, et leur perception de la qualité du service offert en sera impactée si les délais ou les retards s'accumulent.

À cet effet, l'APL comprend très bien que le contrôle des coûts à un niveau acceptable et l'efficacité de ses services contribuent de façon importante à la compétitivité et au développement économique de sa région. Afin de maintenir le tout, l'Administration doit, dans un premier temps, s'assurer de moderniser et d'optimiser l'utilisation qu'elle fait des technologies de l'information (T.I.) afin de maximiser l'efficacité de ses services de pilotage et qu'elles aient un impact stratégique pour l'entreprise. L'APL a développé, en 2018, un Plan directeur T.I. lequel sera graduellement mis en place et mis à jour au courant des prochaines années. Dans un deuxième temps, l'APL se doit d'être vigilante face à l'évolution du trafic maritime, alors que les voyages sont plus fréquents et les bateaux, plus gros. La venue éventuelle de navires autonomes est une des composantes de la veille effectuée par l'Administration.

Corporations de pilotes

L'APL assure la prestation des services de pilotage sur son territoire par l'entremise de pilotes regroupés sous deux corporations distinctes, avec qui l'Administration négocie des contrats de services lui permettant d'assurer la bonne gestion des services de pilotage offerts à sa clientèle.

Le contrat de service actuel avec la Corporation des Pilotes du Saint-Laurent Central (CPSLC) viendra à échéance le 30 juin 2020. Pour ce qui est de celui avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL), il se terminera le 31 décembre 2021.

Les négociations avec les corporations de pilotes sont de plus en plus complexes. Au-delà de la rémunération des pilotes, les négociations couvrent différents sujets ayant des impacts sur les coûts et l'efficacité du service de pilotage. Les modèles prévisionnels de l'Administration doivent donc être mis à jour sur une base régulière. D'autres situations peuvent survenir où la rémunération accordée aux pilotes est plus onéreuse que prévu, sans que les tarifs chargés à la clientèle de l'Administration soient modifiés en conséquence. Cette situation pourrait mettre l'Administration en position précaire au niveau financier. Cela s'est produit dans le passé et peut se répéter tant que la *Loi sur le pilotage* n'a pas encore été modifiée et ainsi permettre la résolution de cette situation problématique. Dans une recherche de stabilité et de pérennité, l'APL cherche continuellement à mettre en place les mécanismes nécessaires afin de limiter ces risques.

Concurrence

Bien que l'Administration opère en vertu d'une loi obligeant les utilisateurs à utiliser ses services, l'industrie du transport maritime, pour sa part, se trouve en concurrence avec tous les autres types de transports, le train et le camionnage plus particulièrement. Toutefois, l'autorité de pilotage, l'industrie maritime qu'elle dessert et les autorités portuaires dans ses eaux territoriales sont soumises, pour leur part, à la concurrence de la côte est des États-Unis et des autres pays. Cette concurrence peut avoir une influence positive ou négative sur le trafic géré par l'Administration, et donc sur ses revenus.

Fournisseurs

Mis à part les services rendus par les corporations de pilotes, l'Administration utilise principalement Groupe Océan comme fournisseur de services. Groupe Océan s'occupe du transbordement des pilotes à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec.

Litiges / Actions en cours

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est assujettie à diverses réclamations, poursuites judiciaires ou litiges commerciaux. À ce jour, un contrôle judiciaire est en cours devant la Cour d'appel fédérale en ce qui concerne l'éclaircissement des pouvoirs de l'APL liés à la suspension des brevets de pilotage émis par l'Administration et de sa capacité d'encadrer l'exercice de la profession de pilotage. Ce dossier devrait être entendu en 2019.

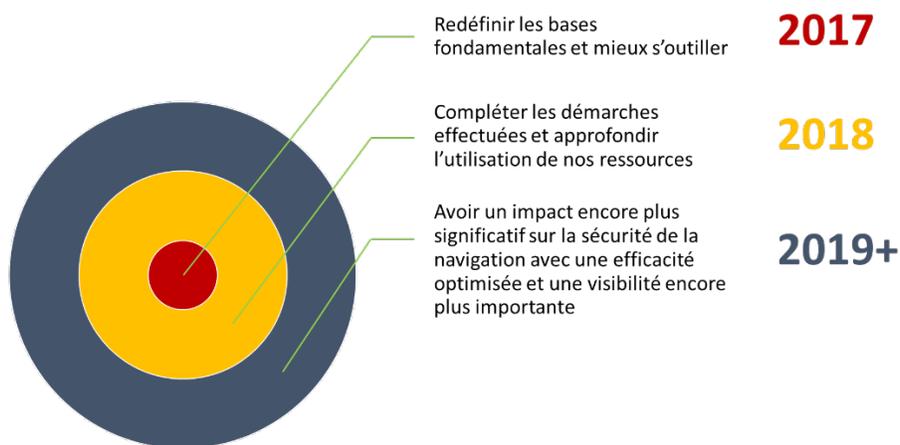
PRINCIPALES ACTIVITÉS ET OBJECTIFS

Au cours des dernières années, l'Administration a initié et mis en place d'importantes initiatives lui permettant d'exercer pleinement son rôle de leadership relativement à son mandat et à sa vision de devenir un chef de file mondial. Afin d'y parvenir, l'Administration a mis l'accent sur les trois volets de sa mission législative : gérer et offrir des services de pilotage sécuritaire et efficace ; réglementer pour la sécurité de la navigation ; et exercer son rôle de quasi ordre professionnel, tout en protégeant l'intérêt public.

Pour atteindre cet objectif, l'APL a examiné et redéfini ses bases fondamentales en allant au cœur de son mandat. C'est dans ce contexte que le plan 2017-2021 a été établi, et c'est dans cet état d'esprit que les objectifs ont été fixés. Le plan 2018-2022 s'inscrivait pour sa part à maintenir le cap des actions débutées précédemment et à l'intégration de nouvelles initiatives pour permettre à l'Administration d'avoir un impact encore plus significatif sur la sécurité de la navigation et sur l'efficacité des services de pilotage.

Sur le plan financier, l'Administration continue d'insister sur l'équilibre approprié entre le besoin de contrôler les coûts, de s'assurer d'avoir des marges adéquates et d'atténuer les risques financiers afin de lui permettre de palier à ses obligations et de conserver des liquidités suffisantes pour lui permettre de financer le renouvellement et le maintien de ses actifs, tout en investissant pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Le plan 2019-2023 sera donc consacré à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation et à l'accroissement de son rayonnement, avec comme objectif d'avoir un impact plus significatif sur la sécurité de la navigation, la protection de l'environnement et le développement économique du Saint-Laurent et de la rivière Saguenay.



Orientations stratégiques

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

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

Stratégie en sept axes

Afin de répondre adéquatement aux enjeux stratégiques et orientations mentionnés précédemment, l'Administration a effectué un exercice de planification stratégique durant lequel plusieurs initiatives furent identifiées. Ces activités déterminent la stratégie de l'entreprise et ont été regroupées sous sept axes.

Leadership

L'APL doit, pour bien remplir à son mandat, devenir un incontournable dans les enjeux de sécurité de la navigation et efficacité du transport maritime liée à la prestation de services de pilotage. Il est donc crucial pour l'APL de se positionner en tant que leader et membre influent de la communauté maritime sur tout enjeu ayant un impact sur le pilotage et sur sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime dans sa juridiction. À cet égard, l'incapacité de l'APL à faire valoir ses positions et préoccupations en matière de sécurité de la navigation et efficacité de ses services aux principaux acteurs de l'industrie ainsi que des autres décideurs peuvent avoir des impact négatif à la réalisation de son mandat. Les principales activités constituant l'axe de leadership sont :

- *Continuer de renforcer les relations et avoir plus de visibilité*

L'APL mise, particulièrement depuis les trois dernières années, à établir des relations solides avec les différents intervenants du milieu maritime et gouvernemental pour accroître son influence et sa capacité d'exercer son rôle de leadership. Des relations saines permettent de meilleurs échanges d'informations et se traduisent davantage en recherche de solutions. Au-delà du maintien de relations harmonieuses, l'APL doit faire respecter son rôle d'autorité publique. Pour y parvenir, elle compte consolider son influence au niveau du comité sur le pilotage qu'elle préside, des groupes de travail où elle est membre, mais

également poursuivre ses efforts afin d'avoir plus de visibilité auprès du grand public. L'Administration continuera son travail en mettant de l'avant une stratégie de communication qui met en évidence le leadership et la valeur ajoutée amenés par l'équipe de l'APL, tels que les nouveaux services et les nouvelles initiatives d'optimisation des services de pilotage. Cela sera réalisé en visant particulièrement les médias sociaux, par une couverture médiatique accrue, et par d'autres campagnes promotionnelles, ce qui devrait permettre à l'APL d'augmenter son influence, sa visibilité et son rayonnement.

- *Renforcer les liens directs avec les pilotes*

Les pilotes sur le territoire de l'Administration ont choisi de se regrouper en corporations. Malgré l'absence de la relation employeur/employé, il existe néanmoins une relation directe entre l'APL et les pilotes. Cette relation est distincte des contrats de service et découle de la loi, et permet à l'APL de définir les exigences requises pour devenir pilote, d'approuver les plans de formation des pilotes, d'évaluer leurs compétences et d'émettre le brevet de pilotage. Elle a aussi le pouvoir de le suspendre et le révoquer.

C'est également l'APL qui a la responsabilité et le pouvoir, avec l'approbation du gouverneur en conseil, de réglementer le pilotage, d'émettre des politiques et d'assurer le suivi après les incidents/accidents. Il est alors essentiel que l'organisation soit en mesure de communiquer individuellement, ou autrement selon les circonstances, avec les pilotes et de renforcer sa relation avec eux. Cela comprend les situations où un pilote en particulier peut être touché directement par rapport à l'exercice de sa profession ou au maintien de son brevet ou certificat.

- *Accroître la présence de l'APL dans les comités discutant de la navigation, la protection de l'environnement et la compétitivité du transport maritime*

L'APL doit être présente à tous les niveaux de discussion concernant la sécurité et les enjeux maritimes tels que la protection de l'environnement et le développement économique. Si l'Administration n'est pas présente dans les comités discutant de la navigation, elle ne pourra pas prendre parole, partager son opinion et influencer les décisions prises par ses partenaires, notamment les autres agences gouvernementales.

Il demeure donc primordial qu'elle soit présente à toutes les tables de discussions pertinentes à sa mission et à l'atteinte de sa vision, incluant au niveau international. À cet effet, une nouvelle initiative consiste pour l'APL à devenir membre de la délégation canadienne, à titre d'observateur, de l'Organisation maritime internationale (OMI) afin de lui permettre de participer à des réunions portant sur des sujets ayant une incidence sur le pilotage et la sécurité de la navigation. Cela comprend la participation au comité de sécurité maritime et à divers sous-comités qui couvrent des sujets liés à son mandat et au pilotage. Les demandes afférentes à l'OMI seront traitées selon les politiques et décisions de Transport Canada.

Sécurité de la navigation

Le cœur de la mission de l'APL est d'assurer la sécurité de la navigation en fournissant des services de pilotage efficaces. Cette responsabilité s'applique dans l'ensemble des eaux territoriales et ne se limitant pas aux circonscriptions de pilotage obligatoire déjà desservies par l'APL. Il est également essentiel que l'APL s'assure que les exigences, les politiques et les règles de sécurité applicables au pilotage reflètent les meilleures pratiques. Le risque de ne pas mettre à jour régulièrement ses pratiques et de revoir les exigences de pilotage applicables dans ses eaux territoriales pourrait avoir une incidence négative sur la sécurité et l'efficacité de ses services.

Les principales activités constituant l'axe de la sécurité de la navigation sont :

✓ *Étude de risque, golfe du Saint-Laurent et mise en place des mesures appropriées*

Suite au rapport du comité d'experts sur la sécurité des navires citernes, lequel soulignait que le golfe du Saint-Laurent était l'une des régions présentant le niveau de risques le plus élevé, l'Administration a annoncé en 2016 le lancement d'une évaluation des risques de pilotage en trois phases débutant par les ports de Sept-Îles, de Port-Cartier de Baie-Comeau et de Havre-Saint-Pierre. Les analyses récemment complétées ont conclu qu'il n'existe aucune surveillance ou d'encadrement, de la part de l'APL, des services privés de pilotage actuellement en place dans les quatre ports concernés et que cela soulève des inquiétudes et risques à la sécurité de la navigation.

De plus, les analyses sont arrivées à la conclusion que, pour deux des quatre ports concernés, au niveau opérationnel, les services de pilotage actuels ne sont pas adéquats pour assurer la sécurité de la navigation. Certains enjeux individuels, par port, ont aussi été soulevés et les points en découlant devraient être pris en charge par l'organisation.

Compte tenu des résultats des évaluations de risques, l'APL procédera rapidement, à l'automne 2018, à des consultations avec les intervenants notamment l'industrie, les pilotes et les Premières Nations afin de prendre des mesures appropriées pour protéger l'intérêt public.

De son côté, l'offre de service pour la phase II de cette étude, orientée sur la côte sud du Saint-Laurent, devrait être signée fin 2018, afin que cette dernière puisse débuter en 2019. Finalement, l'APL vise d'être en mesure de finaliser cette vaste étude avec la phase III, qui touchera les transits dans le golfe du Saint-Laurent, zone où les glaces sont particulièrement présentes. L'offre de service de cette dernière phase pourrait être signée en 2020 afin que les travaux puissent débuter au courant de la même année.

✓ *Étude de risque sur la durée sécuritaire d'un voyage par un seul pilotage dans la circonscription no. 2*

L'Administration procédera, en 2019, à une évaluation des risques sur la durée sécuritaire d'un voyage effectué par un seul pilote dans le secteur Québec-Les Escoumins. L'objectif de l'évaluation est de recommander une durée sécuritaire ou de fournir à l'APL des critères de détermination de la durée sécuritaire et d'évaluer si la limite actuelle répond aux besoins de sécurité.

✓ *Programme de formation et d'évaluation continue – CPSLC*

La formation des pilotes contractuels est devenue un élément essentiel lorsque l'on parle de sécurité et d'efficacité des services de pilotage. Il est une priorité pour l'APL de s'assurer qu'un système de formation et d'évaluation périodique rigoureux des pilotes soit en place. 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 supérieure de brevets. L'Administration a élaboré et mis en place avec la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent, en mai 2016, ce type de programme. Concernant la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central, des modifications spécifiques au plan de formation des apprentis-pilotes 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'Administration entend également amender ses règlements afin d'inclure certaines de ces normes à l'intérieur de ses projets de changement réglementaire.

✓ *Émission de politiques sur l'échange d'information entre le pilote et le capitaine et sur les plans de voyage (nouveau)*

L'APL mettra en place une nouvelle politique concernant l'échange d'information entre le pilote et le capitaine au moment de l'arrivée du pilote à bord du navire. Ce partage d'information s'avère essentiel au bon déroulement du trajet et certains aspects ne devraient pas être négligés. L'APL souhaite donc établir des règles à suivre lors de cet échange. De plus, l'Administration va élaborer et mettre en place une politique sur l'établissement des plans de voyage ainsi qu'une politique sur la conformité avec la loi et ses règlements.

✓ *Mettre l'accent sur un service à valeur ajoutée (nouveau)*

L'APL continuera à mettre l'accent sur les services à valeur ajoutée et à les mettre en place afin d'accroître la sécurité et l'efficacité de ses services. Cela inclut la gestion des transits de pilotage par l'administration afin de mieux coordonner le passage et le transit de navires. Par exemple, en planifiant à l'avance l'arrivée des navires de fort gabarit à Québec et en calculant les fenêtres de marées, l'APL a permis à des navires de fort gabarit de mieux planifier leur voyage et effectuer un transit direct Québec-Montréal, sans arrêt. Ces pratiques, tout en maintenant la sécurité, permettront notamment des économies de temps et d'argent pour les transporteurs.

L'APL joue également un rôle de premier plan dans la gestion des transits de pilotage avec ses partenaires et ses clients lors de la présence de conditions sévères de glace sur la rivière. Cela implique de prendre des mesures pour réduire les risques d'accidents et de gérer la circulation en fonction des niveaux d'eau, des conditions de glace et des conditions météorologiques. En 2017, l'APL a commencé à surveiller les niveaux d'eau afin de pouvoir prendre des mesures pour protéger les propriétés riveraines et prévenir l'érosion du littoral. Cela comprend la mise en œuvre de réductions de vitesse lorsque les niveaux d'eau augmentent de manière significative et la limitation de certains passages de nuit pour les navires à fort tirant d'eau. De plus, l'APL continuera à coordonner avec les clients, les parties prenantes et les autres agences les temps de transit, ainsi que les départs et les arrivées en période de pointe pour éviter les embouteillages et les retards de service.

L'optimisation des services de l'Administration doit être mise en avant pour que l'industrie puisse pleinement profiter de ces nouvelles initiatives importantes instaurées par l'APL.

Gouvernance | Efficacité | Qualité

Assurer la bonne gouvernance du système de pilotage en veillant à ce que la loi, les règlements et les politiques soient à jour et reflètent les normes les plus récentes est essentiel à la réalisation de notre mission et le maintien de la confiance du public. Les risques de ne pas tenir à jour les pratiques et exigences est que cela pourrait conduire à l'Incapacité d'assurer un service de pilotage maritime sécuritaire et efficace et limiter la capacité de l'APL de protéger l'intérêt public en tant qu'autorité publique.

Les principales activités constituant l'axe de gouvernance, efficacité et qualité sont :

✓ *Révision de la Loi sur le pilotage et des règlements de l'APL*

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 afin de faire face à ses défis opérationnels et ainsi assurer la sécurité de la navigation et l'efficacité de ses services. Les recommandations faites de l'APL dans ce dossier mettent l'emphase sur la nécessité de moderniser la loi et d'attribuer aux administrations de pilotage des pouvoirs élargis afin qu'elles puissent remplir plus efficacement leur mandat et s'assurer une gestion et une prestation de services de pilotage efficaces. Le projet de recommandations ayant été déposé au ministre au printemps 2018, l'Administration attend, sous peu, les commentaires du ministre et la décision du gouvernement. L'APL se positionnera pour appuyer la décision du gouvernement.

✓ *Mise à jour réglementaire*

Le projet de modifications réglementaires 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 pertinentes suite à 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 de pilotes soumettent à l'Administration, pour approbation, les plans de formation des apprentis-pilotes et de formation continue des pilotes, incluant l'évaluation périodique de ces derniers ainsi que les barèmes d'évaluation utilisés par les corporations et les grilles d'évaluation remplies par chaque pilote;
- Effectuer la sélection et décrire les pouvoirs du président du jury d'examen;
- Préciser les conditions permettant la levée de la suspension d'un brevet ou d'un certificat;
- Exiger que l'Administration soit consultée lors de projets de construction d'infrastructures maritimes ayant un impact sur le pilotage.

✓ *Instaurer un code de déontologie pour les pilotes*

En tant qu'autorité réglementaire responsable de l'émission, de la suspension et de la révocation des brevets des pilotes, l'APL joue un rôle similaire à un ordre professionnel. Elle a ainsi pour fonction de contrôler la compétence et l'intégrité des pilotes brevetés par l'APL, de surveiller l'exercice de la profession, de réglementer l'exercice, de gérer le processus disciplinaire et de favoriser le développement de la profession. Afin de l'aider dans sa gestion de cette responsabilité législative, il est important pour l'organisation de mettre en place, un code de déontologie. Cela améliorera la transparence au niveau

de la manière dont l'APL interprétera et appliquera les dispositions de la loi et de la réglementation liée à l'exercice de la profession et le maintien des brevets et certificats de pilotage.

✓ *Plan de continuité des affaires*

Des événements non planifiés peuvent avoir une influence majeure sur la poursuite des activités d'une entreprise. S'il s'avérait que les activités de l'Administration soient interrompues pour une période prolongée, ceci aurait un impact majeur sur le trafic maritime et sur l'économie de la région.

C'est pourquoi il est essentiel que l'APL mette à jour son plan de mesure d'urgence afin d'atténuer les impacts potentiels d'un arrêt de service. Cette mise à jour permettra à la Société d'assurer un seuil de service minimum dans le cas d'une situation de crise. Elle devra parcourir les différents risques menant à un arrêt de service, le potentiel de matérialisation de ceux-ci, déterminer l'impact possible sur les opérations et prévoir les mesures de mitigation adéquates. Enfin, il devra aussi être évalué et vérifié périodiquement afin de s'assurer qu'il réponde toujours adéquatement aux besoins de l'entreprise suite à de potentiels changements organisationnels et environnementaux.

Technologies de l'information

L'APL doit s'assurer de moderniser et d'optimiser l'utilisation qu'elle fait des technologies de l'information (TI) afin que ces dernières constituent un atout stratégique pour l'entreprise et contribuent à maximiser la sécurité et l'efficacité de ses services. Cela est nécessaire afin d'atteindre sa mission et réaliser sa vision d'être chef de file mondial dans la prestation de services de pilotage. Ne pas utiliser la technologie empêcherait l'APL d'optimiser ses services et d'atteindre ses objectifs de sécurité en fournissant des services de pilotage efficaces à un coût raisonnable pour le secteur maritime.

Les principales activités constituant l'axe des technologies de l'information sont :

✓ *Mise en place du plan directeur*

Le plan directeur est le plan maître qui dicte l'utilisation des technologies de l'information. S'inspirant du plan d'entreprise, il sert à identifier les priorités TI de l'organisation et à voir comment les technologies peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. À cet effet, les différentes actions qui s'y retrouvent ont été priorisées en fonction de l'importance de leur impact sur la capacité d'optimiser les opérations de l'entreprise et de soutenir les nouvelles initiatives permettant d'accroître sa performance et ainsi d'accentuer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles elle remplit son mandat. Son déploiement est présentement en cours.

✓ *Mise en place d'un centre de simulation sur la navigation*

L'Administration a pris la décision d'acquérir son propre système de simulation qui sera installé au sein de son siège social à Montréal pour la fin de l'année 2018.

Ce centre de simulation permettra entre autre à l'APL d'effectuer, à l'interne, des examens sur les incidents/accidents, le développement de meilleures pratiques en pilotage et en navigation, d'effectuer les examens d'admission à l'obtention de brevets pour les pilotes, et d'entreprendre des analyses de

risques. Bien qu'en place dès 2018, le centre ne sera pleinement fonctionnel qu'en 2019, afin de permettre la programmation de scénarios efficaces pour des « navigateurs pilotes ».

✓ *Renouvellement des équipements du réseau T.I. (nouveau)*

Les serveurs physiques de l'APL datent de 2014 et arrivent à la fin de leur vie utile (5 ans). Ils ne peuvent d'ailleurs pas supporter les changements technologiques prévus pour soutenir les opérations. De plus, l'Administration permettant le travail à distance et prévoyant dans son plan de mesure d'urgence une reprise efficace des opérations à l'extérieur de ses bureaux, les serveurs seront d'avantage sollicités. Par conséquent, ces appareils devront être de bonne qualité et d'une performance accrue.

En ce qui a trait au système d'enregistrement des données de l'Administration, au rythme auquel les données sont générées à l'APL, ils auront bientôt atteint leur capacité maximale. Des investissements seront réalisés à cet effet fin 2018.

Finalement, étant donné les informations qu'elle détient et l'importance des systèmes informatiques pour effectuer son mandat, l'Administration doit se protéger contre les cyberattaques et les différents virus. Une panne de système due à une cyberattaque majeure pourrait compromettre la circulation des navires commerciaux sur le fleuve, ce qui aurait un impact économique important pour le pays. Les pare-feux, les VPN et les systèmes anti-pourriels font partie des équipements qui doivent être toujours à jour, principalement à la vitesse où les virus se propagent. La mise à jour de ces différents éléments est d'ailleurs prévue au plan directeur TI.

✓ *Renouvellement du système d'affectation/de facturation et mise en place d'un système d'intelligence d'affaires (nouveau)*

Le logiciel servant à l'affectation des pilotes et à la facturation, Klein, est dans un état critique et doit être remplacé. De plus, les fonctionnalités plus récentes qui permettraient à l'Administration d'être plus efficace dans son offre de service et d'avoir accès à des données plus précises au niveau du pilotage, et ainsi prendre de meilleures décisions, ne peuvent être ajoutées. Par conséquent, le changement de ce logiciel s'impose.

Le nouveau logiciel, une fois mis en œuvre, automatisera non seulement certaines fonctions, mais réduira aussi les erreurs et aidera à optimiser l'utilisation des ressources (pilotes) tout en respectant les règles contractuelles de répartition. Le nouveau système fournira également une capacité d'analyse permettant de déterminer l'impact, le cas échéant, de l'efficacité des services liés aux modifications potentielles des règles de répartition pouvant être proposées par les pilotes ou par l'APL.

✓ *Renouvellement des PPU pour la CPBSL (nouveau)*

Depuis le mois de janvier 2018, l'Administration a maintenant à sa charge les unités de pilotage portables (PPU), ainsi que les « rate of turn » (« RoT ») qui les accompagnent, de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central (CPSLC). Ces appareils de haute technologie, essentiels à une navigation sécuritaire, permettront d'améliorer la qualité des services offerts par l'APL en plus de fournir des données complémentaires sur les déplacements de navires. Ces nouveaux appareils devraient permettre d'assouplir certaines restrictions à la navigation, donc optimiser la gestion du trafic. Puisque ces appareils appartiennent maintenant à l'organisation, c'est donc elle qui doit se charger du support technique.

L'équipe TI doit donc mettre en place une procédure pour l'intégration et la gestion de ces appareils. D'ici les deux prochaines années, l'Administration devra aussi se procurer et prendre en charge les unités portables de la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent (CPBSL), puisque les unités devront être remplacés à ce moment.

Communications

Pour remplir sa mission et sa vision stratégique, il est essentiel que l'APL augmente sa visibilité et qu'elle dispose d'une stratégie de communication lui permettant d'être l'incontournable sur toutes les questions liées au pilotage et ainsi mieux exercer son rôle de leadership. Un manque de visibilité, de présence et de capacité à influencer les décideurs entraverait sa capacité à remplir pleinement sa mission et assurerait une coordination plus robuste des activités de ses partenaires pour assurer la sécurité et maximiser l'efficacité des services de pilotage et du système de transport maritime.

Les principales activités constituant l'axe des communications sont :

✓ *Plan de communication externe – Positionnement public*

L'Administration désire être plus présente, plus visible et mieux communiquer avec l'objectif de devenir le point de contact sur toute question liée au pilotage. L'APL croit fermement qu'une meilleure compréhension de son rôle, des enjeux de sécurité maritime et de l'impact du commerce maritime dans l'économie régionale et nationale aurait un effet positif sur l'acceptation des enjeux liés à son mandat et donc sur la réalisation de ce dernier. Compte tenu de l'impact que la sécurité de la navigation et que les accidents maritimes peuvent avoir sur les communautés en général ainsi que sur les Premières Nations, la stratégie comprendra un volet visant à consulter le public et les Premières Nations sur les activités et les initiatives de l'APL. Une mise à jour du plan de communication externe sera donc effectuée, en plus d'y ajouter un volet positionnement public. Une approche de présence accrue sur les médias sociaux fait également partie de cette activité.

Ressources humaines

Le succès de l'organisation est directement lié à sa capacité à attirer et à fidéliser un personnel possédant les compétences et l'expertise appropriées et reflétant la diversité de notre société. L'incapacité d'attirer et de retenir des ressources humaines possédant les compétences et les aptitudes dont nous avons besoin aurait un impact direct sur notre capacité à mener à bien notre mission. Ce défi est particulièrement aigu dans le secteur maritime où les ressources spécialisées sont en pénurie.

Les principales activités constituant l'axe des ressources humaines sont :

✓ *Planification de la main-d'œuvre*

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 définis par la direction. Des projections seront donc effectuées à ce sujet, en lien avec les orientations stratégiques. De même, l'élaboration et la mise en place d'un plan de relève a débuté en 2017, et sera poursuivi et actualisé dans les années suivantes. Également, un plan stratégique de gestion des ressources humaines

visant l'optimisation et la valorisation du capital humain sera élaboré et mis en place. Cela inclut la mobilisation des employés et des démarches pour devenir un employeur de choix.

L'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À cet effet, elle reconnaît l'importance de la diversité de la population canadienne sur les plans de la race, de la nationalité d'origine, de l'origine ethnique, de la couleur et de la religion, ce qui constitue une caractéristique fondamentale de la société canadienne. À cette fin, l'APL s'engage à assurer l'égalité de tous les Canadiens et les Canadiennes au sein de son organisation.

Gestion financière

L'APL a la responsabilité législative de rester autonome sur le plan financier, de renouveler ses actifs et d'investir de manière appropriée pour assurer des services de qualité tout en fournissant des services de pilotage à un coût raisonnable pour l'industrie. Ne pas atteindre ces objectifs entraverait notre capacité à couvrir les coûts de nos opérations, pourrait entraîner la détérioration de nos actifs et aurait un impact sur l'efficacité et la compétitivité du système de transport maritime de notre région.

Les principales activités constituant l'axe de la gestion financière sont :

- ✓ *Réévaluer le programme tarifaire (utilisateur-payeur) et s'assurer d'avoir des revenus suffisants et équitables*
Afin de réaliser ses objectifs et palier aux risques afférents, la gestion financière doit être adéquate sur une base continue. De plus, la réglementation sur la tarification doit être équitable pour tous les clients de l'APL. Actuellement, la facturation des services de pilotage peut s'avérer complexe. Ainsi, pour créer un équilibre au niveau de la facturation des services et d'éviter une variation de tarif pour deux navires similaires, les services offerts ne sont pas tous facturés en fonction du coût réel des services rendus. Au fil du temps, un équilibre a été trouvé, mais en s'éloignant potentiellement du principe d'utilisateur-payeur. L'APL souhaite évaluer la pertinence de revoir son programme tarifaire à la lumière de la situation actuelle et ainsi se rapprocher de ce principe. L'impact potentiel sur la fluidité du service et l'impact financier seront des points majeurs à prendre en considération au moment de prendre la décision.
- ✓ *Effectuer une veille de marché continue et en faire rapport sur une base trimestrielle*
Suite à la mise en place, fin 2015, d'une veille de marché (« *market intelligence* »), l'Administration veut maintenant amener cette fonction plus loin. Grâce à cette connaissance du marché plus approfondie, l'Administration est en mesure de mieux identifier et de documenter de manière plus détaillée les tendances du marché. Elle peut donc établir les hypothèses budgétaires appropriées et des prévisions financières plus précises. Depuis la fin de 2017, un rapport trimestriel sur l'analyse de marché est présenté au conseil d'administration. Aussi, la mise en place d'outils et de tableaux de bord permettant davantage le forage des données par l'ensemble des analystes est parmi les actions à venir. Finalement, le développement et l'amélioration de divers indicateurs de rendement feront aussi partie de la stratégie.

GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Afin d'assurer la continuité de la prestation de services de pilotage sécuritaires et efficaces lui permettant de réaliser ses objectifs stratégiques, la direction de l'APL effectue, annuellement, une révision de sa gestion des risques. Cet exercice permet d'identifier les principaux risques auxquels s'expose l'organisation et de mettre en place des mesures d'atténuation qui aideront l'APL à conserver son autosuffisance financière et de réaliser son mandat, ainsi que de bien atteindre ses objectifs stratégiques. De plus, l'APL s'assure ainsi de revoir continuellement la suffisance et l'efficacité des mesures de mitigation en place.

Suite à la récente mise à jour des risques et les mesures d'atténuation correspondantes, la direction de l'APL est d'avis que les risques sont, en général, bien contrôlés. Cependant, les risques associés aux lacunes en matière de gouvernance et le manque de pouvoirs législatifs adéquats pour permettre une gestion efficace des services rendus par les pilotes non-employés continuent d'être des défis majeurs au cœur de l'Administration. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne l'absence de droit de gérance et de supervision des corporations des pilotes, des pouvoirs réglementaires limités détenus par l'APL, et de la possibilité de contourner le processus réglementaire par contrat de service et par arbitrage pour imposer des exigences autres que celles requises par la loi qui sont problématiques.

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 2017, l'APL a fourni des services sans incident/accident dans une proportion de plus de 99%. L'APL vise 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. Le taux des services sans incidents majeur, en 2017, était de 99,93 %.

L'Administration a été en mesure de fournir, en 2017, des services de pilotage sans délais dus aux pilotes dans 100% des cas, dans la circonscription 2, et dans presque 100% des cas dans la circonscription 1. Au total, en 2017, l'APL a fourni des services sans délais causés par les pilotes dans 99.8% du temps.

L'objectif ultime pour l'année en cours et pour la période couverte par le présent plan est de fournir une efficacité de 100% de l'ensemble des services de pilotage concernant les délais de services dus aux pilotes. Toutefois, le seuil acceptable a été fixé à 99,9%, ce qui donne à l'Administration une marge 0.10% de délais puisqu'elle reconnaît que certaines situations hors de son contrôle peuvent survenir et affecter la performance.

Grâce aux efforts effectués par l'Administration et par les deux corporations de pilotage, l'APL a pu, au cours des dernières années, conserver un bilan plus que favorable.

Plaintes

Bien que l'APL n'ait pas fixé officiellement d'objectif en regard au nombre de plaintes maximal à recevoir, la Société est toujours désireuse de maintenir au minimum les plaintes négatives. Cependant, toutes les plaintes sont consignées afin d'en connaître le nombre et le statut. Il en va de même avec les commentaires positifs reçus.

Comptes débiteurs

L'APL se donne comme objectif de maintenir, pour 2019 et les années subséquentes, des comptes recevables non-payés liés 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. Une saine gestion et un suivi serré de l'ensemble de ces comptes est d'ailleurs effectué par le service des finances.

APERÇU FINANCIER

Écart budget 2017 – Réel 2017

Revenus

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

Honoraires

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

Charges administratives et opérationnelles | Autres charges

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

Résultat global

Pour les raisons susmentionnées, le résultat global réel de 2017, au montant de 308 k \$ a été supérieur de 723 k \$ au résultat global projeté négatif de 415 k \$. Pour 2017, l'APL avait projeté une perte de 415 k\$. Pour les raisons susmentionnées, le résultat global réel de 2017 s'est traduit en un profit de 308 k\$, donc l'APL a réalisé une performance de 723 k\$ par rapport à ses prévisions.

Budget de fonctionnement et analyse de sensibilité

En 2018, une perte planifiée d'environ 1,46 M\$ devrait être constatée conséquemment à la décision prise de geler les tarifs pour deux ans en 2017 et 2018. Des réserves de trésorerie cumulées suffisantes ont permis à l'Administration d'adopter cette position et d'assurer à ses clients des coûts raisonnables pour ses services. Un retour à la rentabilité en 2019, à environ 209 K\$ est prévue.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2019 à 2023) 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 approximatifs, pour 2019, d'environ 992 K\$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 884 K\$; 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.

Principales hypothèses et prévisions

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 de missions sont déterminées à partir de rapports statistiques internes, des tendances financières et économiques publiées par des organismes de recherche (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.

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 d'exploitation

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 inclut en général des cours de manœuvre sur maquette et simulateur. Des formations sur les manœuvres relatives aux navires post-Panamax sont également données 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, l'Administration couvre tous les frais relatifs à ces dépenses et ce, pour les deux corporations.

Service 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 1^{er} janvier 2014. Les coûts des années 2019 à 2023 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.

Charges administratives et opérationnelles et salaires

Les dépenses de 2019 à 2023 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2017 et les dépenses estimées de 2018, ainsi qu'en fonction des hypothèses retenues par la direction de l'Administration.

Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. 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 20 % à 24 % des salaires.

État du résultat global consolidé, réel 2017, prévisions 2018 et budgets 2019-2023

	Réel 2017	Prévisions 2018	2019	2020	Budget 2021	2022	2023
Revenus	95 017	104 264	111 533	113 889	116 206	118 522	120 831
Dépenses directes	88 061	98 433	103 399	105 602	107 656	109 915	112 011
Dépenses administratives	6 648	7 292	7 967	7 637	7 599	7 766	7 804
Résultat global	308	(1 461)	167	650	951	841	1 016

Écart budget 2019 – Prévisions 2018

Produits

Différentes hypothèses ont été effectuées en fonction d'analyse de trafic et de l'économie en général. Les revenus ont donc été ajustés en fonction de la croissance du trafic prévue selon nos estimations. L'impact le plus important provient des navires porte-conteneurs, dont le trafic devrait être plus dense au cours des prochaines années. Les vraquiers et les pétroliers devraient également augmenter, mais l'impact devrait être moindre. La tarification sera aussi augmentée, ce qui aura un impact positif sur les revenus.

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. Au niveau des charges administratives, 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 ont été pris en compte.

Budget d'investissement

Le budget d'investissement pour 2019 et les années subséquentes comportera les principaux investissements suivants :

Renouvellement du système d'affectation et de facturation

Tel que mentionné précédemment, le système d'affectation et de facturation arrive à la fin de sa vie utile et devra être remplacé. Ce projet, qui devait être réalisé plus tôt, est présentement en cours.

PPU

Les unités portables utilisées par les pilotes du Bas St-Laurent devront être remplacées et mises à jour en 2019. L'Administration sera maintenant propriétaire de ces unités portables.

Des unités semblables devront aussi être acquises en 2021 pour les pilotes du Saint-Laurent central.

Comparaison du budget d'investissement

Écart budget 2017 – Réel 2017

L'Administration a établi un budget d'investissement pour l'année 2017 destiné à l'achat d'unités de pilotage portables ainsi qu'à la mise à jour de son système d'affectation/facturation. Ce dernier projet a été reporté, alors que l'achat des unités portables s'est échelonné sur les années financières 2017 et 2018.

Écart budget 2018 – Prévisions 2018

L'Administration possédait un budget d'investissement pour l'année 2018 destiné à la réfection potentielle d'un quai à la station de pilotage des Escoumins, à l'acquisition d'un simulateur de navigation et de la mise à jour du logiciel d'affectation/de facturation. Pour le projet de renouvellement du système d'affectation/facturation

travail est en cours, mais la majorité de l'investissement sera effectué en 2019. Concernant le simulateur de navigation, ce dernier sera acquis en novembre 2018. Finalement, la réfection du quai sera retardée, des entretiens préventifs seront plutôt effectués. Le montant réel d'acquisition d'immobilisations devrait donc atteindre approximativement 2,43 M\$.

Dettes

L'Administration ne recourt actuellement à aucune dette et ne prévoit pas avoir besoin de contracter de dette à long terme pour la réalisation de son plan.

Gestion des bénéfices

L'Administration se doit de gérer ses activités afin de demeurer auto-suffisante. Ses activités doivent lui permettre la création et le maintien d'une réserve financière raisonnable permettant, entre autres, le renouvellement de ses immobilisations.

Accès à une ligne de crédit

L'Administration possède une ligne de crédit prenant la forme d'un découvert bancaire autorisé d'une valeur n'excédant pas 1,5 M\$.

Lettre de mandat ou orientations du ministère



31 JAN. 2018

Monsieur Ricky Fontaine
Président
Administration de pilotage des Laurentides
418, rue Françoise-Garnier
Québec (Québec) G1E 0J3

Monsieur,

J'ai le plaisir de vous transmettre une copie de la documentation officielle attestant votre nomination par la gouverneure générale en conseil, par le C.P. 2017-1599, datée du 14 décembre 2017, à titre de président de l'Administration de pilotage des Laurentides (APL) pour un mandat de cinq ans. J'aimerais profiter de l'occasion pour vous remercier d'avoir accepté de remplir cette fonction ainsi que pour vous préciser mes attentes à l'égard de l'Administration.

Comme vous le savez, l'APL est une société d'État dont le mandat, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur le pilotage* (la Loi), est d'établir, d'exploiter, de maintenir et d'administrer, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace. De plus, l'APL est habilitée à établir des tarifs justes et raisonnables et à permettre à l'Administration de fonctionner sur une base financière autonome. Mon rôle en tant que ministre des Transports est d'exercer une surveillance conformément au régime de responsabilisation établi dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, partie X. Dans ce contexte, l'une de mes principales responsabilités est de répondre pour l'APL devant le Cabinet et au Parlement.

En tant que président, vous êtes le représentant de l'APL pour les tierces parties ainsi que le dirigeant et le facilitateur du conseil dans l'exercice de ses fonctions. Vous êtes également le principal lien entre le conseil et moi-même, le représentant du gouvernement. Les responsabilités du conseil d'administration comprennent la surveillance des affaires et des activités de la Société. Par conséquent, le conseil doit : veiller à ce que l'orientation stratégique de la Société soit conforme aux priorités et aux objectifs généraux du gouvernement; s'assurer que les risques connexes ont été reconnus et que des systèmes appropriés sont mis en place pour gérer ces risques; s'assurer que les systèmes d'information et les pratiques de gestion de la Société répondent à ses besoins; assumer la responsabilité de l'intégrité de l'information produite par la Société.

.../2

Canada

Le premier dirigeant est un membre du conseil et le principal lien entre le conseil et la direction de la Société. Le premier dirigeant doit rendre des comptes au conseil quant à la gestion et au rendement de la Société. Exactement comme je dois tenir le conseil responsable de ses actes, je m'attends à ce que le conseil tienne le premier dirigeant responsable des siens. Mes interactions normales avec le conseil seront effectuées par votre entremise, le président. J'espère que tous les membres du conseil vous apporteront le soutien nécessaire pour veiller à la saine gestion et au maintien du succès de cette société.

En tant que société d'État du portefeuille de Transports Canada, l'APL fournit des services précis sur une base commerciale, avec une autonomie opérationnelle considérable. J'aimerais toutefois vous rappeler qu'en faisant partie du secteur public fédéral, l'APL joue un rôle stratégique public important et fait l'objet d'obligations qui sont uniques au secteur public.

Puisque le plan d'entreprise est au centre du régime de responsabilisation mis en place pour les sociétés d'État, son approbation rapide est essentielle pour assurer une gestion saine. L'un des principaux facteurs de réussite pour l'approbation rapide des plans d'entreprise est la consultation précoce et significative de tous les responsables concernés. Cela est encore plus important si des activités sont proposées dans le plan d'entreprise qui pourraient poser des questions relatives au mandat ou de nature stratégique. Dans ces cas, vous devez demander mon opinion avant d'entreprendre ces activités, y compris la planification ou la consultation.

J'aimerais également profiter de l'occasion afin de remercier l'APL de sa contribution à l'Examen de la *Loi sur le pilotage*. Je sais que votre premier dirigeant ainsi que des membres du conseil ont eu l'occasion de discuter avec M. Marc Grégoire et de souligner des questions qui sont d'intérêt pour l'APL. J'apprécie votre engagement envers ce processus et j'ai hâte de prendre connaissance des recommandations finales de M. Grégoire.

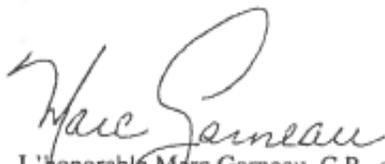
Comme vous le savez sans doute, le gouvernement du Canada maintient son engagement en matière de diversité et d'inclusion, qu'il considère comme des sources inestimables de force pour le pays. J'encourage l'APL à perpétuer les pratiques exemplaires à cet égard en engageant, lorsque cela est possible, plus de femmes, d'Autochtones, de membres de minorités visibles et de personnes handicapées.

Comme je dois répondre au Parlement quant à l'efficacité globale de la Société, et dans un intérêt général d'ouverture et de transparence, je vous prie de veiller à ce que l'APL continue d'aviser mon cabinet et Transports Canada de toute question qui pourrait revêtir un intérêt public de sorte que je sois prêt à répondre aux questions du Parlement sur l'APL. La personne-ressource pour les communications avec mon cabinet est M. Shane McCloskey. Vous pouvez le joindre au 613 991-0700.

.../3

Enfin, j'aimerais réitérer à quel point je suis heureux que vous ayez accepté d'assumer la présidence de l'APL. Je tiens également à remercier le personnel de l'APL qui continue de travailler en étroite collaboration avec les représentants de Transports Canada. C'est avec plaisir que je continuerai de consolider cette relation de travail positive à l'avenir.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



L'honorable Marc Garneau, C.P., député
Ministre des Transports

Pièce jointe

c.c. Monsieur Fulvio Fracassi, premier dirigeant
Administration de pilotage des Laurentides

Monsieur Mario St-Pierre, secrétaire
Administration de pilotage des Laurentides

Monsieur Michael Keenan, sous-ministre des Transports
Transports Canada

STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

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, avocat de formation, a occupé le poste de directeur général du programme national de sûreté maritime à Transports Canada. C'est lui qui préside le comité de direction ainsi que le comité de régie interne qui réunit sur une base régulière les gestionnaires de la Société. Il est aussi chargé de présider le comité consultatif sur le pilotage composé des représentants de l'industrie maritime, des corporations de pilotes ainsi que des représentants de Transports Canada et la Garde côtière canadienne.

M. Fracassi est secondé par trois cadres exécutifs, soit Madame Josée Leroux, Directrice exécutive finances et administration, Monsieur Alain Richard, Directeur exécutif sécurité et efficacité maritime et Monsieur Simon-Pierre Paquette, avocat général.

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.

Le conseil est composé de six membres et un président nommés par le ministre, avec approbation du gouverneur en conseil. Le poste de président du conseil a été comblé en décembre 2017 par M. Ricky Fontaine. En septembre 2018, le gouverneur en conseil a nommé trois nouveaux administrateurs, soient Mme Sophie-Emmanuelle Chebin, Mme Christiane Chabot et M. George J. Pollack dont les mandats s'échelonnent entre trois et quatre ans. De plus, les mandats de M. Julius Spivack, M. Frank Di Tomaso et de M. Michel Tosini ont été renouvelés pour une période allant de deux à quatre années. Le Premier dirigeant, qui relève du conseil d'administration, assume ses fonctions à temps plein au sein de l'Administration, en plus de siéger au conseil.

Les membres sont nommés pour un mandat initial d'une durée pouvant aller jusqu'à quatre ans; par la suite, ce mandat peut être renouvelé pour une durée n'excédant pas quatre ans. À noter que la *Loi sur le pilotage* ne prévoit pas de limite quant au nombre de renouvellements de mandat pour un administrateur.

Les articles 20 et 33 de la *Loi sur le pilotage* confèrent à l'Administration des pouvoirs réglementaires et des pouvoirs de suspension ou d'annulation de brevet. 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.

Le tableau suivant présente l'ensemble des membres du conseil.

Nom	Rôle	Date d'échéance
M. Ricky Fontaine	Président	Décembre 2022
M. Julius Spivack	Vice-président	Septembre 2022
Mme Christiane Chabot	Administratrice	Septembre 2021
Mme Sophie-Emmanuelle Chebin	Administratrice	Septembre 2022
M. Frank Di Tomaso	Administrateur	Septembre 2020
M. George J. Pollack	Administrateur	Septembre 2021
M. Michel Tosini	Administrateur	Septembre 2021

La rémunération totale des membres du conseil d'administration est sujette au nombre réel de comité ayant tenu séance au cour de l'année. Pour 2017, elle représente 70 470\$.

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. Il est également mandaté, selon la loi, d'assurer l'exécution d'audit interne selon son jugement et d'en faire le suivi des recommandations qui en résultent, le cas échéant. De même, il maintient le lien avec le Bureau du vérificateur général du Canada et prend connaissance des rapports émis par ce dernier concernant les audits effectués à l'APL. Également, le comité s'assure de la prise en charge par la direction des recommandations du vérificateur, s'il y a lieu. Le comité se réunit environ cinq fois dans l'année. Ce comité est constitué de :

- M. Julius Spivack, président
- M. George J. Pollack, administrateur
- Mme Christiane Chabot, administratrice.

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 constitué de :

- M. Frank Di Tomaso, président
- Mme Sophie Chebin, administratrice
- M. Michel Tosini, administrateur.

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 :

1. 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

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Participation active de l'APL aux recommandations du comité d'examen sur la <i>Loi sur le pilotage</i>	Modification éventuelle de la loi	2018 et continu
Réviser le programme de formation/ évaluation continue des pilotes/ apprentis-pilotes de CPSLC	Approbation par APL des programmes de formation des corporations, et maintien d'un taux d'incident inférieur à 0,10% Suivi des incidents via nos bases de données.	Continu
Travaux du comité consultatif de l'APL	Minimum de deux rencontres par année	2019 et continu
	Consultations sur des dossiers de sécurité et d'efficacité impliquant plusieurs partenaires de l'APL.	2019 et continu
Émettre des politiques détaillant normes, procédures et pratiques à suivre dans certaines situations	Mise en vigueur de la politique concernant l'échange d'informations entre pilote et capitaine, les plans de voyage et de conformité à la <i>Loi sur le pilotage</i> .	Automne 2019
Mise en place d'un simulateur de navigation et créer des partenariats avec des membres de l'industrie	Mise en service du simulateur et ententes signées pour décembre 2018. Ajustement du simulateur au niveau « pilot grade » pour décembre 2019.	2018 et 2019
Réduire délais et causes du manque de disponibilité des pilotes	Maintenir nombre de retards dus aux pilotes à moins de 0,10% du nombre d'affectations	Continu
Études de risque – golfe du Saint-Laurent	Identification de mesures potentielles et consultations.	Printemps 2019
	Mise en place des recommandations acceptées suite à la phase I de l'étude de risque pour 2019.	Décembre 2019
	Débuter la phase II de l'étude de risque	2019
Surveillance des impacts des recommandations mises en place suivant l'étude de risques sur la durée sécuritaire d'un voyage dans la circonscription #1	Diminution du nombre de cycle de sommeil des pilotes (aucun seuil de déterminé pour l'instant)	2019

Entreprandre une analyse de risque sur la durée sécuritaire par un seul pilote dans la circonscription no. 2	Finalisation du processus d'appel d'offre en décembre 2018 Finalisation de l'étude à l'automne 2019.	2019
--	---	------

Poursuivre le projet de mise à jour règlementaire de l'APL

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Identifier les dispositions clés et continuer les consultations	Projet du nouveau règlement de l'APL discuté avec intervenants	2019
---	--	------

Améliorer le niveau des communications et collaboration

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Mettre l'accent sur la collaboration et la communication avec les partenaires	Organisation de rencontres périodiques	Continu
---	--	---------

Participation aux travaux de comités animés par les partenaires maritimes	Continu
---	---------

Accroître le positionnement public de l'APL	Mise à jour du plan de communication externe	2018
---	--	------

Renforcer les liens directs avec les pilotes	Explorer différentes façons de communiquer directement avec les pilotes (sur base individuelle)	2019
--	---	------

Maintenir un nombre de pilotes adéquat

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Planifier le niveau de trafic maritime et des retraits des pilotes avec les corporations	Recrutement et formation d'un minimum de 10 apprentis-pilotes par années.	2019
--	---	------

Encadrer l'exercice de la fonction de pilote

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Instaurer un code de déontologie pour les pilotes	Adoption par l'APL d'un code en 2019.	2019
---	---------------------------------------	------

Améliorer l'efficacité et la fiabilité des équipements, principalement des bateaux-pilotes

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Maintien du programme d'entretien préventif des équipements	Respect à 100% des programmes d'entretien préventif	Continu
---	---	---------

S'assurer d'une relève suffisante, compétente et diversifiée au sein de la gestion de l'Administration

Mise en place du plan de relève pour la direction de l'APL	Développement des compétences. Plan de performance annuel documenté à 100%.	2018 et continu
--	--	-----------------

	Mise à jour du plan de relève complété	Printemps 2019
Implantation de mesures pour appuyer les employés ayant des problèmes de santé mentale et promouvoir la diversité	Formation et information aux employés sur les mesures d'aide	2018
	Augmentation de la représentation des femmes et différentes ethnies au sein de l'APL	2019
S'assurer de services de transbordement sécuritaires et de qualité pour employés et passagers		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Mise à jour du manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes	Révision du manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes après chaque entretien en cale sèche.	Continu
Respecter le budget des dépenses		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Revue mensuelle des dépenses (direction)	États financiers, rapport budgétaire et graphiques d'analyse des résultats d'exploitation assurant un contrôle rigoureux des coûts	Continu
Maintien de l'autosuffisance financière	Maintien d'un bénéfice net positif	Continu
Publication du rapport annuel de l'Administration	Indicateurs de rendement illustrés dans le rapport annuel; évaluation de la pertinence de développer de nouveaux indicateurs de performance	31 mars 2019 et 31 décembre 2019
Établir la stratégie de planification tarifaire afin de maintenir une grille tarifaire compétitive		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Développer une approche d'intelligence de marché permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires plus réalistes	Minimiser les écarts résultant de la comparaison des résultats globaux budgétés avec les résultats réels	Continu
Contrôle des frais liés au personnel		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Renouvellement de la convention collective avec l'Alliance de la fonction publique canadienne (AFPC)	Nouvelle convention collective	2019
Refonte des échelles salariales	Assurer des échelles salariales équitables	Printemps 2019

Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Plan tarifaire pour les 5 prochaines années	Atteinte d'une situation financière adéquate pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	2019-2023
---	---	-----------

Mise en vigueur des nouveaux tarifs : en lien avec l'IPC	1 ^{er} janvier 2019
--	------------------------------

Optimiser les coûts relatifs à la possession et l'exploitation des actifs

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

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

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Maintien continu des stratégies de crédit	Dépenses mauvaises créances maintenu à moins de 1% des débiteurs	Continu
---	--	---------

Finaliser choix du nouveau logiciel d'affectation et de facturation afin d'optimiser les processus en place et l'extraction de données pour analyses et statistiques

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Développement et implantation avec le fournisseur de logiciel retenu	Identification des cibles et requis et système fonctionnel à 100%	Octobre 2019
--	---	--------------

Débuter la mise en place du plan directeur TI

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Identifier les éléments prioritaires	Documentation des réalisations : réalisation des projets prioritaires	2018 - 2020
--------------------------------------	---	-------------

Assurer le seuil de service minimal en cas de crise ou catastrophe

Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
---------------------------	-------------------------	------------

Mettre à jour le plan de continuité des affaires	Plan de continuité des affaires : mise à jour à 100%	Décembre 2018
--	--	---------------

2. Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada

Favoriser bonnes pratiques de gouvernance		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Travail du Comité de gouvernance et ressources humaines	Révision périodique du plan de travail du comité, afin d'effectuer une veille adéquate sur les changements organisationnels : minimum de deux rencontres par année	Continu
Mise à jour des risques de la Société, incluant les risques financiers		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Mettre à jour la liste des différents risques	Rapport de suivi annuel dans la planification stratégique et au Plan d'entreprise : mise à jour de 100% des risques une fois par années.	Base annuelle et continue
Gestion responsable des budgets d'exploitation et d'investissement		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
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		
Stratégies de réalisation	Indicateur de rendement	Échéancier
Mise à jour des politique interne en fonction des exigences de la réglementation	Suivi du respect à 100% de la politique et divulgation sur le site selon les requis	2018 et continu

INFORMATIONS FINANCIÈRES

Principales méthodes comptables

Veillez vous référer aux états financiers vérifiés de l'Administration de pilotage des Laurentides inclus dans le rapport annuel 2017 de l'APL pour la description de ces méthodes.

Adoption de l'IFRS 16

Pour l'année financière se complétant le 31 décembre 2019, l'Administration adoptera la norme comptable internationale IFRS 16. Cette norme exige que l'Administration comptabilise tous les contrats de location comme une charge à une valeur équivalente à la valeur actuelle amortie des paiements de loyers futurs et ce, peu importe si ces baux avaient été précédemment capitalisés ou passés comme charge d'exploitation. Cette norme viendra en vigueur pour tous les états financiers ayant une année financière débutant le ou après le 1er janvier 2019. L'Administration n'avait pas choisi d'adopter cette norme de manière proactive.

Règlementation 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.

ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 2019-2023

État du résultat global

Données réelles 2017, prévisions 2018 et budget 2019-2023

(en milliers de \$CDN)

	Réel 2017	Prévisions 2018	Budget				
			2019	2020	2021	2022	2023
REVENUS							
Droits de pilotage	94 847	104 129	111 355	113 711	116 028	118 344	120 653
Autres produits	170	135	178	178	178	178	178
	95 017	104 264	111 533	113 889	116 206	118 522	120 831
DÉPENSES DIRECTES							
Honoraires de pilotage	77 158	87 005	91 972	94 126	96 027	98 023	100 011
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	10 903	11 428	11 427	11 476	11 629	11 892	12 000
	88 061	98 433	103 399	105 602	107 656	109 915	112 011
	6 956	5 831	8 134	8 287	8 550	8 607	8 820
	7,32%	5,59%	7,29%	7,28%	7,36%	7,26%	7,30%
DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES							
Coût du personnel	3 931	4 657	5 087	5 060	5 156	5 253	5 355
Services professionnels et spéciaux	1 674	1 500	1 301	905	765	850	770
Location	365	430	319	325	331	337	342
Utilité publique, fournitures et approv.	222	219	191	189	189	189	189
Transports et communications	182	203	214	204	198	199	199
Informations	88	80	103	87	103	87	103
Amortissement	70	110	534	597	591	586	586
Réparation et entretien	12	22	54	111	113	115	117
Mauvaises créances	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts	1	1	87	82	75	70	63
Autres	103	70	77	77	78	80	80
	6 648	7 292	7 967	7 637	7 599	7 766	7 804
RÉSULTAT GLOBAL	308	(1 461)	167	650	951	841	1 016

État de la situation financière

Données réelles 2017, prévisions 2018 et budget 2019-2023

(en milliers de \$CDN)

	Réel 2017	Prévisions 2018	2019	2020	Budget 2021	2022	2023
ACTIF							
Courant							
Trésorerie	9 566	6 357	5 973	8 403	11 141	11 805	14 603
Créances	13 101	14 380	15 378	15 703	16 023	16 343	16 662
Placement à court terme	5 097	5 153	5 229	5 305	5 381	5 457	5 533
	27 764	25 890	26 580	29 411	32 545	33 605	36 798
Non courant							
Placements à long terme	0	0	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles (net)	15 813	16 566	16 079	14 572	13 072	12 998	11 507
Actifs au titre de droit d'utilisation	0	0	1 988	1 764	1 541	1 319	1 159
Immobilisations incorporelles (net)	217	1 198	2 013	1 623	1 234	1 430	1 042
	16 030	17 764	20 080	17 959	15 847	15 747	13 708
Total de l'actif	43 794	43 654	46 660	47 370	48 392	49 352	50 506
PASSIF							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	13 874	14 884	15 649	15 911	16 194	16 533	16 832
Tranche courante des obligations liées à des contrats de location	0	0	224	234	243	182	188
	13 874	14 884	15 873	16 145	16 437	16 715	17 020
Non courant							
Avantages du personnel	310	302	348	370	392	414	436
Avantage incitatif à la location	172	491	0	0	0	0	0
Obligations liées à des contrats de location	0	0	2 295	2 061	1 818	1 637	1 448
	482	793	2 643	2 431	2 210	2 051	1 884
Total du passif	14 356	15 677	18 516	18 576	18 647	18 766	18 904
AVOIR							
Bénéfices non répartis	29 438	27 977	28 144	28 794	29 745	30 586	31 602
Total du passif et de l'avoir	43 794	43 654	46 660	47 370	48 392	49 352	50 506
Fonds de roulement à la fin de l'année	13 890	11 006	10 707	13 266	16 108	16 890	19 778

États des variations de l'avoir

Données réelles 2017, prévisions 2018 et budget 2019-2023

(en milliers de \$CDN)

	RÉEL 2017	Prévisions 2018	2019	2020	Budget 2021	2022	2023
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	29 130	29 438	27 977	28 144	28 794	29 745	30 586
Résultat global de l'exercice	308	(1 461)	167	650	951	841	1 016
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	29 438	27 977	28 144	28 794	29 745	30 586	31 602

État des flux de trésorerie

Données réelles 2017, prévisions 2018 et budget 2019-2023

(en milliers de \$CDN)

	RÉEL 2017	Prévisions 2018	2019	2020	Budget 2021	2022	2023
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES							
Résultat global de l'exercice	308	(1 461)	167	650	951	841	1 016
Ajustement pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles							
Amortissement	842	1 361	2 056	2 143	2 135	2 124	2 060
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	(30)	(8)	46	22	22	22	22
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	(28)	319	0	0	0	0	0
Perte (Gain) sur cession d'actif	6	0	0	0	0	0	0
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement							
Diminution (Augmentation) des créances	(1 567)	(1 279)	(998)	(325)	(320)	(320)	(319)
Augmentation (Diminution) des créditeurs et charges à payer	686	1 010	806	272	292	278	305
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	217	(58)	2 077	2 762	3 080	2 945	3 084
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et placement à long terme	(1 622)	(3 151)	(2 236)	(98)	(99)	(2 100)	(97)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 622)	(3 151)	(2 236)	(98)	(99)	(2 100)	(97)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Paiement au titre d'obligations liées à un contrat de location	0	0	(225)	(234)	(243)	(181)	(189)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	0	0	(225)	(234)	(243)	(181)	(189)
TRÉSORERIE							
Variation de l'exercice	(1 405)	(3 209)	(384)	2 430	2 738	664	2 798
Solde au début de l'exercice	10 971	9 566	6 357	5 973	8 403	11 141	11 805
Solde à la fin de l'exercice	9 566	6 357	5 973	8 403	11 141	11 805	14 603

État du résultat global standardisé

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

Sommaire de l'exploitation (000 \$)

('000\$)	2017	2018 budget	2018 projection	2019	2020	2021	2022	2023
Revenus								
Droits de pilotage	94 847	105 644	104 129	111 355	113 711	116 028	118 344	120 653
Surcharges de pilotage	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres (intérêts, droits supplémentaires & charges)	170	135	135	178	178	178	178	178
Revenus totaux	95 017	105 779	104 264	111 533	113 889	116 206	118 522	120 831
Charges directes de pilotage								
Pilotage								
Charges de pilotage (si contractuelles)	74 786	84 601	83 978	88 392	90 423	92 311	94 253	96 187
Salaires et bénéfices des pilotes	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts totaux de pilotage	74 786	84 601	83 978	88 392	90 423	92 311	94 253	96 187
Coûts des bateaux-pilotes								
Équipage des bateaux-pilotes (salaires et bénéfices)	1 352	1 361	1 361	1 387	1 411	1 437	1 464	1 490
Coûts d'opération des bateaux-pilotes (carburant et entretien)	574	571	598	653	559	562	676	619
Amortissement des bateaux-pilotes et quais	647	686	686	651	646	643	641	639
Frais des bateaux-pilotes (si contractuels)	8 330	8 767	8 783	8 736	8 860	8 987	9 111	9 252
Frais de voyages (pilotes)	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres coûts	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts totaux des bateaux-pilotes	10 903	11 385	11 428	11 427	11 476	11 629	11 892	12 000
Autres coûts de pilotage								
Unités portables (entretien & amort.)	192	797	747	1 023	1 052	1 052	1 052	1 052
Formation (1)	367	390	392	388	396	404	413	422
Centre d'affectation	2 489	3 217	2 967	3 789	3 541	3 532	3 581	3 631
Autres coûts de pilotage	1 813	1 955	1 888	2 169	2 255	2 260	2 305	2 350
Total des autres dépenses de pilotage	4 861	6 359	5 994	7 369	7 244	7 248	7 351	7 455
Total des dépenses directes de pilotage	90 550	102 345	101 400	107 188	109 143	111 188	113 496	115 642
Coûts indirects de pilotage								
Dépenses administratives								
Administration (salaires et bénéfices)	1 946	2 157	2 343	2 642	2 570	2 620	2 671	2 724
Services professionnels	1 428	1 093	1 209	671	657	567	652	572
Frais réglementaires (TC)	-	-	-	-	-	-	-	-
Loyers/Services publics/Fournitures	426	455	448	310	313	317	320	323
Amortissement	46	62	45	201	231	228	223	223
Autres dépenses administratives	313	301	280	354	325	335	319	331
Total des dépenses administratives	4 159	4 068	4 325	4 178	4 096	4 067	4 185	4 173
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des frais indirects de pilotage	4 159	4 068	4 325	4 178	4 096	4 067	4 185	4 173
Total des dépenses	94 709	106 413	105 725	111 366	113 239	115 255	117 681	119 815
Résultat global	308	(634)	(1 461)	167	650	951	841	1 016

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Budget 2019-2023

ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS ET BUDGET D'INVESTISSEMENT

('000 \$)

	RÉEL	BUDGET PRÉVISIONS		PLAN				
	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Quais et route	23	2 500	--	--	--	--	--	--
Bateaux-pilotes	3	--	--	--	--	--	--	--
Matériel informatique	1 453	1 123	1 541	970	20	20	1 439	20
Actifs incorporels	--	860	898	1 173	--	--	584	--
Salle d'attente, base de transbordement et autres	70	111	635	46	--	--	--	--
	1 549	4 594	3 074	2 189	20	20	2 023	20

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:

- L'achat d'unités portables pour les corporations de pilotes du Bas St-Laurent
- 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 le mouillage des 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 que pour le retrait effectué avant le 7 décembre de chaque année occasionne des coûts supplémentaires payables à la Corporation des pilotes du Saint-Laurent Central à un montant pouvant aller à environ 250 000\$ par semaine de retard. Au printemps 2018, l'Administration a dû composer avec un retard de près de 3 semaines pour la pose des bouées prioritaires, causant des honoraires additionnels de près de 600 K\$. 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 par une gestion saine et efficace de ses opérations ainsi qu'un suivi rigoureux de ses dépenses. Elle n'a pas eu à utiliser les montants qu'elle conserve pour une situation non prévisible. Par contre, elle s'est servi de cette situation financière favorable pour maintenir un gel des tarifs de pilotage qu'elle charge à ses clients pour toute l'année financière 2017 et 2018 et donc en faire bénéficier l'industrie.

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.

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 2019-2023 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

Historique de l'utilisation du 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
2014	874 000\$	115 000\$
2015	425 000\$	100 000\$
2016	892 000\$	0\$
2017	915 660\$	0\$
2018 (Prév.)	1 040 924\$	0\$

Emprunt à long terme à être entrepris en 2019

Aucun emprunt à long terme n'a été contracté ou n'est prévu être contracté.

DÉCLARATIONS GÉNÉRALES

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*, l'Administration 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 Saint-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 en fonction des revenus de pilotages, 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 l'APL et donc, une réduction de ses bénéfices économiques.

Promotion d'un milieu de travail sain

Des activités de mobilisation, incluant entre autres des sessions de formation sur des outils et des moyens afin d'agir et de prévenir des problèmes de civilité en milieu de travail et aussi sur la gestion de problèmes connus portant sur la santé mentale et le stress au travail, ont été réalisées dans la dernière année. Les activités ont inclus les gestionnaires et l'ensemble du personnel de l'organisation, et ont eu pour but de sensibiliser l'ensemble du personnel dans la promotion de pratiques saines au travail. Un sondage sur la mobilisation a aussi été effectuée et les recommandations seront implantées au cours des prochains mois.

Bâtir une fonction publique diversifiée

L'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À ce titre, elle reconnaît l'importance de la diversité de la population canadienne, notamment sur les plans de la race, de la nationalité d'origine, de l'origine ethnique, de la couleur et de la religion, ce qui constitue une caractéristique fondamentale de la société canadienne. À cette fin, l'APL s'engage à assurer la diversité au sein de son organisation, en encourageant par exemple, les femmes, les personnes autochtones, les personnes handicapées ou les membres d'une minorité visible à déposer leur candidature aux postes qu'elle rend disponibles. L'Administration a, entre autres, inclus une terminologie invitant les candidats provenant de groupes désignés (pour les femmes, minorités visibles, autochtones et personnes handicapées) à postuler sur les opportunités d'emploi publiées sur son site Web. Il faut toutefois reconnaître qu'il existe toujours des défis à la participation des femmes dans le domaine maritime. L'APL est à identifier les programmes pertinents comportant des objectifs de diversité selon ses besoins pour ensuite déterminer les activités nécessaires permettant d'accroître la diversité sociale et culturelle de l'organisation.

États financiers trimestriels

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

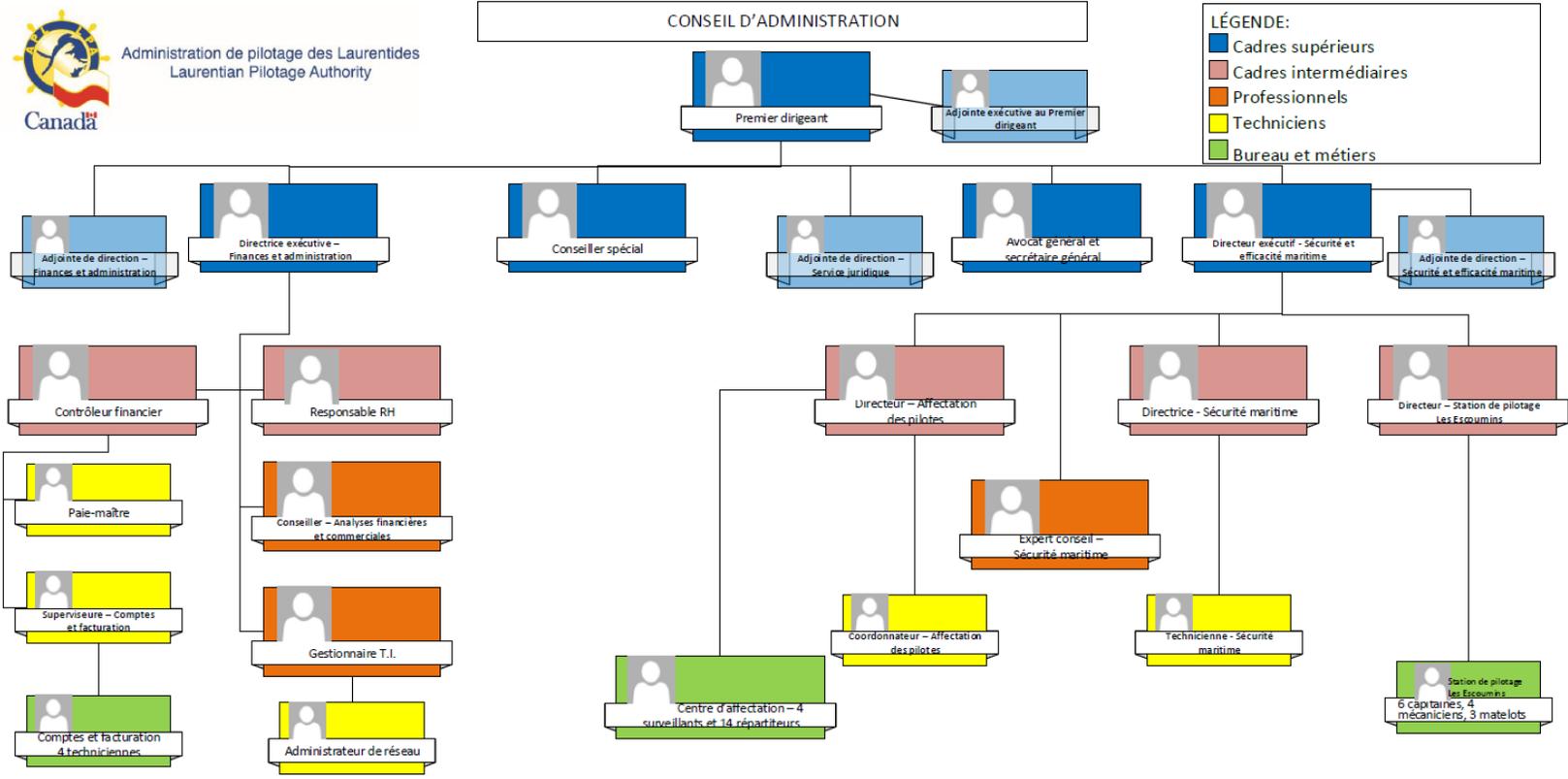
Lignes directrices concernant les frais de voyage et d'accueil

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 divulgue, en conformité avec la réglementation, 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. De plus, l'Administration a mis en place les récentes modifications exigées en 2017 par le Secrétariat du Conseil du Trésor à cet effet.

ANNEXE 1

Organigramme de l'Administration au 24 août 2018



ANNEXE 2

Priorités pangouvernementales

En tant que société d'État, l'Administration de pilotage des Laurentides souscrit et appuie le gouvernement dans ses différentes initiatives et priorités. Ainsi, les actions et mesures suivantes ont été mises de l'avant afin d'harmoniser nos pratiques de gestions aux priorités édictées :

- **Transparence et gouvernement ouvert :**
 - ✓ Augmentation du niveau de consultation et partage d'information auprès de nos partenaires d'affaires ;
 - ✓ Augmentation de la quantité d'informations transmises sur les changements significatifs ayant des impacts sur le pilotage, aux intervenant concernés.

- **Analyse comparative entre les sexes :**
 - ✓ Ratio homme femme de 30% femmes en augmentation constante. Un défi dans une industrie non conventionnelle pour le personnel féminin.
 - ✓ Révision des échelles salariales avec l'une des cibles étant l'équité salariale ;
 - ✓ Processus d'embauche neutre ;
 - ✓ Embauche de personnel féminin dans des fonctions largement représentées par des hommes, soit une femme au sein de l'exécutif ainsi que d'une capitaine au sein de l'équipe de direction.

- **Diversité et équité en matière d'emploi :**
 - ✓ Processus d'embauche neutre ;
 - ✓ Précision quant à l'adhérence de l'APL en matière de diversité l'emploi incluse sur nos affichages de poste ;

- **Questions autochtones :**
 - ✓ Précision quant à l'adhérence de l'APL en matière de diversité l'emploi incluse sur nos affichages de poste ;
 - ✓ Le processus de consultation sur le pilotage est élargi pour inclure les Premières Nations (ex. : consultation sur impact de sécurité de pilotage Côte-Nord va inclure communauté inuit) ;
 - ✓ Intégration des Premières Nations dès le début de nos nouveaux projets : Les premières nation seront consulté sur les prochaines phases d'analyse de risque pour la côte sud.

- **Développement durable et opérations d'écologisation du gouvernement :**
 - ✓ Acquisition d'appareils écoresponsables lors de renouvellement d'équipements ;
 - ✓ Mise en place de bacs de recyclage dans toutes les aires de travail ;
 - ✓ Participation au programme de l'Alliance verte pour nos deux navires de transbordement des pilotes. Obtention de certification prévue pour 2019.

ANNEXE 3

Conformité aux exigences législatives et stratégiques

- *Loi sur l'Accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels*

Dans la foulée de son engagement pour une gouvernance claire et transparente, l'APL publie sur une base mensuelle sur son site Web, un sommaire des demandes d'accès à l'information complétées qu'elle a reçues. L'APL communique également ses rapports annuels statutaires ainsi que des rapports statistiques au Secrétariat du Conseil du Trésor concernant les demandes d'accès à l'information reçues et toute question concernant la protection des renseignements personnels.

- *Loi sur les langues officielles*

L'APL s'assure que ses communications destinées au public (par le biais de communiqués de presse ou de documents/publications/informations sur son site Web) soient effectuées dans les deux langues officielles. De plus, les données du Système d'information sur les langues officielles concernant l'APL sont communiquées annuellement au Secrétariat du Conseil du Trésor. Aucune question concernant les langues officielles n'a été formulée à l'endroit de l'APL jusqu'à date cette année.

- *La Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements*

Les politiques internes de l'APL relativement aux frais de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements ont été harmonisées à la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor de 2015 sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements ; à ce titre, ces frais sont compilés promptement suivant la fin d'un trimestre et les informations approuvées sont ensuite divulguées sur le site Web de l'APL à l'intérieur de 30 jours suivant la fin de chaque trimestre.

- *Directives sur la réforme des régimes de retraite*

Le régime de retraite de l'APL, qui est un régime contributif dont le gouvernement du Canada est le promoteur, est conforme aux directives sur la réforme des régimes de retraite.

- *Les accords commerciaux*

L'APL n'est pas impliqué directement dans les activités liées aux accords commerciaux. L'APL est conforme aux dispositions et exigences des accords commerciaux en vigueur et a pour politique d'octroyer des contrats de biens et de services de manière à obtenir, dans l'ensemble, le meilleur rapport qualité-prix. L'APL fait affaires avec les fournisseurs qui atteignent nos objectifs en offrant des prix compétitifs pour des biens et des services de qualité supérieure qui rencontrent nos exigences dans des délais raisonnables. À titre de société d'État, l'APL doit

négocier ses contrats d'approvisionnement, lorsqu'applicable, en tenant compte des lois, des règlements, des ententes et des conventions internationales, des politiques internes et selon un procédé concurrentiel de soumission. Les achats couverts qui sont sujets à l'Accord économique et commercial global (AECG) et à l'Accord de libre-échange canadien sont publiés au Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG).

- **Autres**

L'APL a mis en place certaines politiques internes qui assurent le respect de ses valeurs (voir à la page 15 du rapport annuel 2017 de l'APL) et qui reflètent son engagement et conformité aux lois et directives suivantes :

- . *Code canadien du travail*
- . *Loi sur le pilotage*
- . *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- . *Loi sur la gestion des finances publiques*
- . *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- . *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

Bien que touchant de façon indirecte ou de loin les activités de l'APL, cette dernière respecte également les exigences et directives suivantes :

- . *Loi sur les conflits d'intérêts*
- . *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*

INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE

Administration de pilotage des Laurentides

999, boul. de Maisonneuve Ouest, bureau 1410

Montréal QC H3A 3L4

T. 514-283-6320

F. 514-496-2409

W. pilotagestlaurent.gc.ca