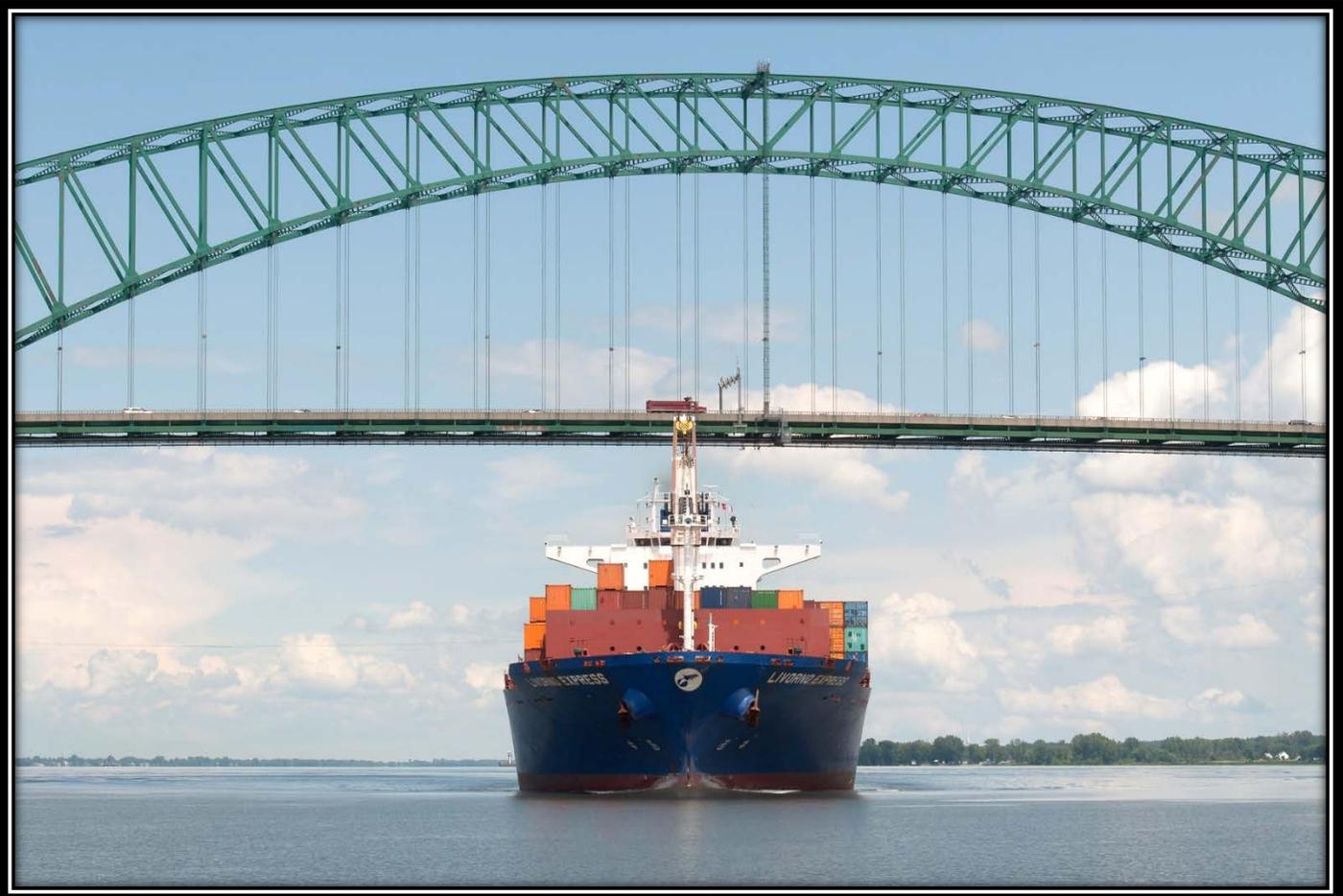


# RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024



Administration de pilotage des Laurentides  
Laurentian Pilotage Authority

Résumé du plan d'entreprise 2020-2024  
Budget d'exploitation 2020 | Budget d'investissement 2020

# RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2020-2024

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les deux dernières années ont été des années charnières pour l'Administration, alors que l'examen de la *Loi sur le pilotage* a vu le jour et qu'il a mené le gouvernement à effectuer des changements importants à la Loi. Ces changements sont significatifs pour l'APL et lui permettront de consolider son rôle de leadership, mais aussi de mettre en place certaines initiatives stratégiques visant la sécurité, l'efficacité et l'efficience maritimes sur son territoire, en plus de diversifier son offre de service tout en protégeant le public et l'environnement.

L'APL maintiendra le cap de la réalisation de sa vision d'être un chef de file mondial en termes de 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 efficients et de contribuer à la protection de l'environnement et au développement économique du Saint-Laurent et de la rivière Saguenay, sur l'ensemble du territoire desservi par l'Administration.

Les principales initiatives clés pour atteindre ces objectifs comprennent la mise en œuvre des nouvelles dispositions prévues par la Loi, la promulgation de notre projet réglementaire, le renouvellement des contrats de services avec les corporations de pilotes selon les nouveaux principes établis par la Loi, le déploiement de son plan d'action concernant le simulateur de navigation, l'arrivée d'un service de pilotage intelligent, tout en assurant la sécurité de la navigation pour l'ensemble de ses eaux territoriales incluant le golfe du Saint-Laurent et par d'autres projets d'amélioration présentés dans le présent résumé du plan d'entreprise.

Une bonne santé financière étant essentielle à la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels, l'Administration continuera de veiller à conserver une saine gestion financière de ses opérations. Pour y parvenir, il sera important de trouver le juste équilibre entre le contrôle des coûts, d'obtenir des marges adéquates, d'atténuer les risques financiers et de réaliser des 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 remplir son mandat, de faire des investissements et de conserver un bilan favorable, tout en maintenant sa tarification à un niveau raisonnable et acceptable.

À ce niveau, 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 2,25% a été imposée en janvier 2019, et une autre de 2,70% est prévue pour avril 2020. L'Administration effectue actuellement les études afin de réviser le programme tarifaire dans le but 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. À cet égard, la proposition tarifaire sera ajustée pour permettre à l'APL de récupérer les droits requis par Transports Canada pour financer ses nouvelles fonctions de réglementation et d'inspection liées à la *Loi sur le pilotage* modifiée.

Pour terminer, 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. Ces prévisions demeurent assujetties à des fluctuations provenant d'un environnement économique sous tension.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF</b> .....	<b>1</b>
<b>1. APERÇU DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES</b> .....	<b>5</b>
1.1 MANDAT.....	5
1.2 ÉNONCÉ DE VISION.....	5
1.3 ÉNONCÉ DE MISSION.....	5
1.4 PRINCIPALES ACTIVITÉS.....	5
<b>2. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL</b> .....	<b>8</b>
2.1 PERSPECTIVES MACROÉCONOMIQUES.....	9
2.2 ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	9
2.3 ENVIRONNEMENT INTERNE.....	12
<b>3. PRINCIPAUX ENJEUX, OBJECTIFS ET INDICATEURS</b> .....	<b>16</b>
3.1 OBJECTIFS ET ACTIVITÉS.....	16
3.2 OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....	18
<b>4. GESTION DE RISQUE ET RENDEMENT</b> .....	<b>25</b>
4.1 GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE.....	25
4.2 INDICATEURS DE RENDEMENT.....	25
<b>5. APERÇU FINANCIER</b> .....	<b>27</b>
5.1 ÉCART BUDGET 2018 – RÉEL 2018.....	27
5.2 ÉCART BUDGET 2020 – PRÉVISIONS 2019.....	30
5.3 COMPARAISON DU BUDGET D'INVESTISSEMENT.....	31
<b>6. LETTRE DE MANDAT OU ORIENTATIONS DU MINISTÈRE</b> .....	<b>33</b>
<b>7. ENGAGEMENT DU PREMIER DIRIGEANT</b> .....	<b>36</b>
<b>8. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ</b> .....	<b>37</b>
8.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	37
<b>9. OBJECTIFS ET INDICATEURS DE RENDEMENT</b> .....	<b>39</b>
<b>10. ATTESTATION DE LA DIRIGEANTE PRINCIPALE DES FINANCES</b> .....	<b>43</b>
<b>11. INFORMATIONS FINANCIÈRES</b> .....	<b>44</b>
11.1 PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES.....	44
11.2 RÉGLEMENTATION DES TARIFS DES DROITS DE PILOTAGE.....	44
<b>12. ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 2020-2024</b> .....	<b>45</b>
12.1 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL.....	45
12.2 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE.....	46
12.3 ÉTATS DES VARIATIONS DE L'AVOIR.....	47
12.4 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE.....	48
<b>13. BUDGET D'INVESTISSEMENT</b> .....	<b>49</b>
<b>14. RÉSERVE DE TRÉSORERIE ET PLAN D'EMPRUNT</b> .....	<b>50</b>

14.1 RÉSERVE DE TRÉSORERIE .....	50
14.2 PLAN D'EMPRUNT .....	51
<b>15. DÉCLARATIONS GÉNÉRALES .....</b>	<b>53</b>
15.1 PROMOTION D'UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN .....	53
15.2 BÂTIR UNE FONCTION PUBLIQUE DIVERSIFIÉE .....	53
15.3 ÉTATS FINANCIERS TRIMESTRIELS .....	54
15.4 LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES FRAIS DE VOYAGE ET D'ACCUEIL .....	54
15.5 RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL .....	54
<b>ANNEXE 1 .....</b>	<b>55</b>
ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION AU 5 SEPTEMBRE 2019 .....	55
<b>ANNEXE 2 .....</b>	<b>56</b>
RISQUES ET RÉACTION AUX RISQUES .....	56
<b>ANNEXE 3 .....</b>	<b>57</b>
PRIORITÉS PANGOUVERNEMENTALES .....	57
<b>ANNEXE 4 .....</b>	<b>59</b>
CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET STRATÉGIQUES .....	59
<b>INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE.....</b>	<b>61</b>

## 1. APERÇU DE L'ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

### 1.1 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 repose sur les principes et objectifs suivants :

- La prestation des services de pilotage favorise la sécurité de la navigation, y compris la sécurité du public et du personnel maritime, et y contribue ; elle vise également la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement ;
- La prestation des services de pilotage est efficace et efficiente ;
- Les outils de gestion du risque sont utilisés efficacement et l'évolution des technologies est prise en compte ;
- Le taux des redevances de pilotage d'une Administration est établi de manière à lui permettre d'être financièrement autonome.

L'Administration se rapporte au gouvernement par l'entremise du ministre des Transports, et doit rendre compte de ses actions au Parlement du Canada.

### 1.2 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 et efficients qui contribuent à la sécurité de la navigation, à la protection de l'environnement et à la compétitivité de l'industrie maritime.

### 1.3 Énoncé de mission

La mission de l'Administration consiste à servir l'intérêt du public et du personnel maritime en faisant fonctionner, en entretenant et en gérant, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace et efficient sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay, tout en maintenant son autonomie financière. Menant ses actions avec le souci de la protection de la santé humaine, des biens et de l'environnement, elle s'appuie sur une gestion efficace des risques ainsi que sur une technologie de pointe.

### 1.4 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 maritimes » 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, 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.

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.

## 2. 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 aura 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. À cet égard, les contrats de service avec les corporations de pilotes sont assujettis à l'arbitrage de sélection d'offre finale si les parties n'arrivent pas à une entente. Les tarifs proposés par l'Administration peuvent être contestés devant l'Office de transports du Canada. 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.

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 et la prestation de service de pilotage afin de maintenir une navigation sécuritaire, efficace et efficiente sur le territoire desservi. Les principaux enjeux stratégiques auxquels fait face l'Administration sont les suivants.

### **Modifications à la *Loi sur le pilotage***

La résultante du processus de modification à la *Loi sur le pilotage* était fort attendue par l'APL. L'Administration a effectué des demandes importantes ayant un impact considérable sur ses opérations. La Loi modifiée tient compte d'un grand nombre des recommandations de l'APL. Les aspects suivants constituent les principaux changements qui affecteront les opérations :

- **Gouvernance** : intégration des principes sur lesquels la Loi a été conçue ; ces principes déterminent la manière dont la mission de l'Administration doit être interprétée, en termes d'efficacité, de protection de l'environnement, de protection du public et des biens, etc.
- **Contrat avec les corporations** : maintenant publics, ces contrats ne peuvent plus traiter de questions ou de sujets visés par les pouvoirs réglementaires. De plus, la Loi modifiée indique à d'éventuels arbitres qu'ils devront dorénavant tenir compte des principes et objectifs énoncés de la Loi concernant notamment l'efficacité et l'efficience des services de pilotage dans leurs décisions et sélection d'offre finale.
- **Réglementation** : les pouvoirs réglementaires sont rapatriés à Transports Canada. Cependant, lorsque ces fonctions réglementaires seront rapatriées par TC, l'Administration sera appelée à administrer et mettre en application les règlements et cela sans empêchement des contrats de service avec les

corporations de pilotes. De plus, la Loi modifiée permettra la mise en place, par voie réglementaire, des systèmes de gestion par les Administrations, un outil non disponible auparavant.

- Émission de brevet : l'émission des brevets sera gérée par les Administrations, mais ils seront maintenant émis par TC, sous la recommandation d'une Administration. La Loi modifiée autorise désormais, par voie réglementaire, à imposer des conditions au maintien des brevets et des certificats de pilotage, ainsi qu'à leur suspension et à leur révocation pour non-respect de la Loi et des règlements. TC sera responsable de la suspension et de la révocation des brevets.
- Tarification : les tarifs pourront, une fois que les modifications à cet égard seront en vigueur, être mis en place et modifiés par résolution du conseil d'administration. Cependant, une méthodologie de tarification doit, au préalable, être publiée et devra être rigoureusement suivie. Les Administrations pourront dorénavant percevoir des redevances pour des services autres que le pilotage.
- De nouvelles dispositions sur l'application de la Loi et sur sa conformité ont été aussi mises en place, de même que la faisabilité d'imposer des sanctions administratives pécuniaires de la part de TC.

Globalement, les modifications à la *Loi sur le pilotage* constituent des opportunités pour l'APL. En fait, elles viennent clarifier des situations ayant historiquement donné lieu à des conflits avec les corporations de pilotes, à cause d'interprétations différentes du mandat de l'APL et de certaines caractéristiques de la sécurité de la navigation. De plus, les modifications viennent renforcer l'encadrement et le contrôle du pilotage et donc, par le fait même, faciliter le rôle de l'Administration qui n'était pas en mesure d'appliquer adéquatement ce type de contrôle.

## 2.1 Perspectives macroéconomiques

Lors des dernières années, l'Administration a vu son trafic augmenter principalement au niveau des pétroliers, des navires porte-conteneurs et des vraquiers. Selon nos prévisions et la situation économique actuelle, les navires porte-conteneurs sont ceux qui connaîtront une croissance plus importante au courant de la période visée. Le désir de plusieurs ports d'accueillir davantage de navires de croisière au courant des prochaines années a aussi été prévu. Pour les autres types de navires, étant donné les incertitudes économiques, nous considérons que ce trafic demeurera stable.

Au final, l'APL a conclu qu'elle effectuerait ses prévisions selon une croissance stable, mais conservatrice, selon une augmentation du PIB ne dépassant pas 2%.

## 2.2 Environnement externe

### Contexte

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. De plus, 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. L'émergence de nouvelles technologies dans l'industrie de la navigation font partie des composantes de la veille effectuée par l'Administration.

### 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, efficiente 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.

Consciente que l'industrie en générale est en mutation, l'APL s'assure d'être au fait des grandes tendances, que ce soit au niveau de l'émergence des navires intelligents ou autres.

Bien que l'Administration opère en vertu d'une loi obligeant les utilisateurs à faire appel à 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'Administration de pilotage, l'industrie maritime qu'elle dessert et les administrations 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.

### Corporations de pilotes

Les contrats de service 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. Ceci inclut des exigences de pilotage ou des restrictions à la navigation qui vont au-delà de la réglementation actuellement en vigueur.

Par contre, l'APL est confiante que les nouvelles dispositions de la *Loi sur le pilotage* concernant notamment l'exclusion aux contrats des matières visées par le pouvoir réglementaire, telles les règles liées à la sécurité de la navigation, l'obligation pour un juge ou arbitre de prendre en considération les objectifs et principes de la Loi et l'exigence que les services de pilotage soient efficaces et efficients contribueront à bien positionner l'APL dans les négociations prochaines pour apporter des améliorations au contrat de services.

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.

### **Partenaires d'affaires**

L'APL vise à entretenir de solides relations avec les différents intervenants du milieu maritime. Que ce soit avec les regroupements et les associations représentant les armateurs, tels la Fédération maritime du Canada ou la Chambre de commerce maritime, les corporations de pilotes ou les autres partenaires, ou encore avec les représentants des administrations portuaires, de la Garde côtière canadienne ou de Transports Canada, l'Administration est d'avis que les bonnes relations sont essentielles pour bien remplir son mandat. Ces bonnes relations permettent des échanges d'information plus fluides et les solutions aux difficultés rencontrées se trouvent plus facilement. Elles permettent à l'APL d'exercer une influence sur ces collaborateurs et de mieux coordonner les activités en partenariat avec plusieurs d'entre eux, notamment la Garde-côtière canadienne. Par conséquent, cela permet de mitiger le risque de manque de coordination et d'efficacité en cas de gestion de crise, comme nous l'avons vécu au printemps 2019 avec la crue des eaux. L'APL a, au cours des dernières années, consolidé son influence dans les groupes de travail où elle est membre, mais a également mis sur pied un comité consultatif sur le pilotage, où sont regroupés les intervenants concernés. De plus, le premier dirigeant, ainsi que les membres de la haute direction, s'assurent de visiter sur une base régulière les principaux clients de l'Administration.

### **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. Étant l'une des seules entreprises disposées à offrir ce type de prestation, l'APL n'a que très peu de marge de manœuvre dans la négociation des différents contrats ou encore pour remplir le mandat dans le cas où Groupe Océan ne pourrait plus le faire.

### **Rôle de leadership**

Il est crucial pour l'APL de se positionner en tant que leader et membre influant 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. Actuellement, il arrive encore que les intervenants omettent de consulter ou d'impliquer l'APL dans des questions portant sur la sécurité maritime. Ne pas assurer un leadership en la matière risque de compromettre l'application adéquate des mesures de sécurité promulguées par l'Administration.

À cet égard, un certain nombre d'initiatives ont été instaurées, notamment le maintien d'un comité consultatif présidé par le Premier dirigeant et composé des intervenants clés de l'industrie. 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.

Enfin, la sécurité maritime ne se limitant pas aux circonscriptions déjà desservies par l'APL, son rôle de leadership et son implication en matière de sécurité de la navigation dans ses eaux territoriales au niveau des autres régions ceinturant le golfe du Saint-Laurent est également au sein des enjeux de la Société.

## Positionnement public

L'Administration et son mandat demeurent peu connus par le grand public et même par certains collaborateurs et autorités. 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. De plus, la Société a tout intérêt à faire valoir, pour le bénéfice de la navigation, son mandat élargi en ce qui a trait à la protection du public, des biens et de l'environnement. Les risques découlant d'un manquement à cet égard sont similaires à ceux de la valorisation du leadership.

## 2.3 Environnement interne

### Contexte

Dans le souci de bien accomplir son mandat, 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 ainsi que comme référence de premier ordre en matière de sécurité maritime. L'APL s'est dotée d'une structure interne lui permettant de développer et maintenir une expertise plus pertinente et mieux outillée pour remplir sa mission. 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.

### 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, et ce particulièrement en ces temps de pénurie, un plan de valorisation et mobilisation du capital humain est en cours.

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.

### Main d'œuvre

L'APL comptera 63 employés au 31 décembre 2019 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 28 autres employés font partie du personnel non syndiqué. Afin de répondre au besoin du nouveau service de navette du Port de Montréal, l'APL a créé 5 nouveaux postes de capitaine, ce qui explique la variation du nombre de ressources.

Notons que le taux de roulement du personnel demeure relativement bas. Malgré des difficultés de recrutement pour certains postes, l'APL a pu s'adjoindre les services de ressources compétentes, expérimentées et fiables.

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. Les négociations sont donc en cours et nous avons espoir qu'elles se concluront à la fin de 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.

Somme toute, les négociations représentent une occasion pour l'APL de maintenir ses bonnes relations avec ses employés, tout en optimisant différentes facettes de la gestion de ce groupe d'employés particulièrement sensible (quart de travail de nuit, horaire rotatif, etc.).

En matière de rémunération, l'APL est à revoir sa structure salariale et ses outils d'évaluation des postes de travail. Cet exercice est fait dans le souci d'offrir une rémunération juste et équitable, ainsi que pour assurer l'équité salariale homme/femme tout en permettant au service des ressources humaines de mieux déterminer les paramètres de nouveaux postes, le cas échéant.

### **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 effectue en sont un exemple. Un programme de mobilisation des employés a vu le jour en 2018 et son déploiement se poursuit en 2019. L'APL est fière d'avoir constaté que l'indice de mobilisation obtenu dans le cadre du premier sondage de ce programme se situe dans une zone de performance. 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 ont également été prises. Il s'agit d'une occasion pour l'APL d'offrir des éléments de rétention du personnel et de contribuer à diminuer les risques de nuisance à la santé mentale. 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 et devenir un employeur de choix.

### **Nouveau service**

En juin 2018, l'Administration a mis sur pied un service de navette dans le port de Montréal. Ce service offert 24h/7j, est destiné à transporter les pilotes d'un point de service à un autre ou d'un point de départ à un point de service. Ce nouveau service a permis d'augmenter la disponibilité des pilotes et d'améliorer la souplesse des règles de répartition afin de mieux servir les clients.

## NOMBRE D'EMPLOYÉS ET DE PILOTES ACCRÉDITÉS

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Employés</b>							
Direction	5	5	5	5	5	5	5
Administration	14	14	14	14	14	14	14
Exploitation et affectation	26	27	27	27	27	27	27
Employés de navire	13	17	17	17	17	17	17
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
<b>Pilotes</b>							
Brevetés	183	186	188	188	192	196	200
Apprentis	13	14	17	20	20	20	20

## Performance et examens

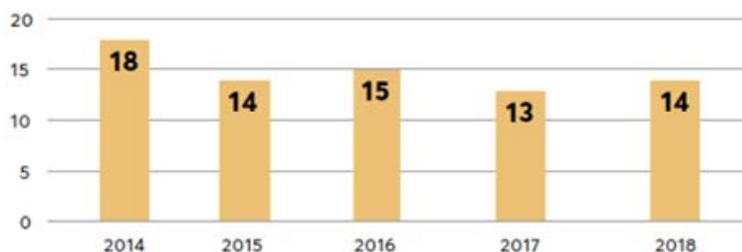
Sur le plan financier, une saine gestion des finances de l'Administration a permis une performance accrue des résultats par rapport au budget déposé. En effet, pour 2018, la perte réalisée a été inférieure de 58% de celle qui était prévue au dernier plan d'entreprise.

De même, malgré un accroissement de près de 10% du nombre de navires et des affectations en 2018 par rapport à l'année précédente, le nombre d'incidents/ accidents ainsi que les retards sont demeurés à un niveau très bas, ce qui démontre une efficacité exemplaire du service.

### NOMBRE D'AFFECTATIONS PAR TRIMESTRE

	2015	2016	2017	2018
■ 1 <sup>er</sup> trimestre	3 808	4 371	4 313	4 578
■ 2 <sup>e</sup> trimestre	5 556	5 200	5 714	6 231
■ 3 <sup>e</sup> trimestre	5 748	5 765	5 880	6 541
■ 4 <sup>e</sup> trimestre	6 383	7 096	6 825	7 600
TOTAL	21 495	22 432	22 732	24 950

### NOMBRE D'INCIDENTS/ACCIDENTS



### EFFICACITÉ DU SERVICE

	% de missions de pilotage effectuées sans délai dû aux pilotes	% des heures de retard dues aux pilotes
2018	99,5 %	5,6 % (438 h)
2017	99,8 %	1,6 % (92 h)
2016	99,8 %	3,3 % (171 h)

### 3. PRINCIPAUX ENJEUX, OBJECTIFS ET INDICATEURS

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.

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. De même, pour maintenir les tarifs de pilotage à un niveau raisonnable afin de contribuer à l'essor économique de l'industrie est une préoccupation de premier plan.

Au niveau opérationnel, la priorité d'assurer un service de pilotage sécuritaire, efficace et efficient demeure. Cependant, bien que les nouveaux volets intégrés au mandat de l'Administration via la *Loi sur le pilotage* ont fait émerger la nécessité de revoir nos orientations stratégiques afin de s'assurer que nos actions soient concentrées dans la bonne voie.

#### 3.1 Objectifs et activités

Les orientations stratégiques de l'Administration sont définies dans le but de soutenir l'entreprise à concrétiser sa vision tout en répondant à sa mission. Les récentes modifications à la mission de l'APL suite à l'adoption de la Loi ont nécessité une révision des orientations stratégiques de la Société. Trois grandes orientations, incluant les différents aspects et enjeux de nos vision et mandat, ont donc été redéfinies.

1. Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient dans les eaux navigables sous sa juridiction tout en effectuant une saine gestion de risque et tenant compte de l'évolution des technologies.
2. Maintenir l'autosuffisance financière de l'Administration afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'assurer la pérennité de ses actifs, de pourvoir aux imprévus et de dispenser des services de qualité tout en maintenant les tarifs de pilotage à un coût raisonnable.
3. Appuyer le gouvernement quant à ses objectifs liés à la sécurité, l'efficacité et à l'efficience du système de transport maritime, la sécurité du personnel maritime ainsi qu'à la protection du public, des biens et de l'environnement tout en se conformant aux politiques, directives et instructions du ministre des Transports et du Gouvernement du Canada.

Afin de répondre adéquatement aux enjeux et orientations stratégiques mentionnés précédemment, l'Administration a effectué un exercice de planification stratégique durant lequel plusieurs initiatives furent identifiées. De plus, l'APL a analysé et pris en compte les différentes modifications à la *Loi sur le pilotage* dans la détermination de ses objectifs. Ces activités déterminent la stratégie de l'entreprise et se composent d'objectifs propres à chacune des trois orientations stratégiques.

### 3.2 Objectifs stratégiques

Tel que mentionné précédemment, les objectifs et activités de l'Administration sont définis en fonction de ses trois grandes orientations stratégiques.

1. **Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient dans les eaux navigables sous sa juridiction tout en effectuant une saine gestion de risque et tenant compte de l'évolution des technologies.**

#### **Avancer les travaux découlant de l'analyse de risques de la Côte-Nord, notamment l'adoption de règlements par TC**

Les études de risques dans les quatre principaux ports de la Côte-Nord ont été achevées en 2018. Des consultations avec l'industrie, les intervenants locaux, les pilotes et Transports Canada ont été entamées pour discuter des résultats et des recommandations, de même que pour déterminer quelles seront les prochaines étapes.

#### **Débuter l'analyse de risques de la côte sud du Saint-Laurent**

Tel que mentionné dans ses plans initiaux, l'Administration entamera également une étude de risques dans les principaux ports situés sur la côte sud du Saint-Laurent. Les démarches pour lancer l'étude d'évaluation des risques ont été entamées, notamment pour l'appel d'offre de services, et l'APL désire sélectionner à l'automne 2019, la firme de consultants qui effectuera les travaux, afin que le projet puisse débuter dès le premier trimestre de 2020.

#### **Analyse de risques sur la fatigue des pilotes**

Suite à l'analyse de risques sur la durée sécuritaire d'un transit dans la circonscription 1 en 2015, l'Administration a mandaté la même firme pour effectuer une seconde analyse de risques sur la fatigue des pilotes dans la circonscription 2. Cette étude permettra d'identifier les risques reliés à la navigation de longue durée par un seul pilote et d'aider l'Administration à déterminer le nombre d'heures à partir duquel il serait plus sécuritaire de faire transiter un navire avec deux pilotes à son bord. Le commencement de cette étude a débuté au printemps 2019 et les conclusions sont attendues pour le début de 2020.

#### **Développer les éléments et mesures pour la mise en place de services de « pilotage intelligent » pour optimiser les transits de navires**

Avec un trafic maritime plus soutenu et des navires commerciaux plus imposants apparaissent certaines contraintes de navigation. Celles-ci vont de restrictions au niveau du tirant d'eau ou du tirant d'air des navires, de la disponibilité des quais ou des points d'ancrage, des réductions de vitesse en place ou encore, de la disponibilité de remorqueurs ou de pilotes. Certains navires ne peuvent également se croiser dans le chenal, sauf à des endroits précis.

Afin de limiter les impacts sur la navigation et d'améliorer les transits de certains navires, l'APL a commencé à conseiller différents utilisateurs lors de leur passage sur son territoire. Ce service gratuit, qualifié de « pilotage intelligent », a été grandement apprécié auprès des bénéficiaires. L'Administration a le désir de développer et d'élargir cette offre auprès de sa clientèle afin d'en faire un service complet. Cette option permettrait d'optimiser les transits sur le fleuve en augmentant la fluidité et la sécurité tout au long du tronçon Les Escoumins – Montréal et permettrait aux utilisateurs de réaliser des économies. Pour y parvenir, l'Administration devra se doter d'outils modernes et adéquats permettant de saisir toutes les informations relatives à un transit et de tenir compte de toutes les restrictions qui s'appliquent au navire afin d'analyser les différents scénarios. Une ressource supplémentaire sera nécessaire afin de développer, de mettre en place et d'opérer ce système.

Le développement d'un tel service répond au mandat de l'APL, soit d'offrir un service de pilotage efficient et de contribuer à la protection de l'intérêt public et de l'environnement.

### **Développer et intégrer les bases de données nécessaires pour amener le simulateur de navigation de l'APL à un niveau pilotage (*Pilot Grade*)**

L'acquisition d'un simulateur de navigation a été réalisé fin 2018. Bien que fonctionnel, le simulateur nécessite de la programmation supplémentaire afin de le mettre au niveau pilotage (« pilot grade »). Pour devenir conforme à cette norme, l'Administration devra développer certains modèles de simulation et bases de données, améliorer l'environnement visuel et créer des navires possédant les bonnes caractéristiques techniques. Le temps nécessaire pour amener le simulateur à ce niveau est d'environ un an.

Bien que le simulateur ne soit pas encore certifié « pilot grade », ce dernier est déjà utilisé dans le cadre de plusieurs projets. Un premier porte sur la conscience de la situation chez les pilotes maritimes, un deuxième sur l'intégration d'images permettant une réalité 3D et un troisième concerne l'interaction entre les navires. En plus de ces projets, une formation auprès des inspecteurs de Transports Canada devrait être offerte au début de 2020.

### **Continuer la mise à jour de notre réseau informatique et logiciel de facturation, affectation, comptabilité et intelligence d'affaires**

Les objectifs stratégiques qu'a l'Administration pour les prochaines années exigent d'elle d'avoir un réseau informatique de haut niveau. Une modernisation de ses infrastructures a eu lieu fin 2018, et les investissements nécessaires continueront en 2019-2020. L'un des principaux changements sera la modernisation de son système d'affectation et de facturation, lequel est actuellement à l'étape de configuration en vue d'un déploiement début 2020. Le système actuel est désuet, ne permet pas d'intégrer d'outils supplémentaires pour la gestion des affectations et est en fin de vie, alors qu'il ne sera plus supporté par le fournisseur initial.

Un projet d'implantation d'outils d'intelligence d'affaires (« BI ») a aussi débuté en septembre 2019 et son implantation se poursuivra tout au long de l'année 2020. Ces outils offriront à l'APL de meilleures possibilités en termes d'analyses de données historiques, d'aider à effectuer des prévisions plus justes et de pouvoir effectuer des analyses de scénarios.

### **Mettre en place un groupe de travail pour élaborer des solutions pour recruter plus d'apprentis-pilotes**

Le recrutement d'apprentis-pilotes est important afin de s'assurer d'avoir la main-d'œuvre suffisante pour remplir notre mandat. À ce sujet, il est difficile, année après année, d'atteindre les objectifs fixés au niveau du nombre d'apprentis recrutés. Afin de pallier à ce manque, l'Administration vise à mettre sur pied un groupe de travail composé des représentants de l'APL et des deux corporations de pilotes qui explorera les possibilités d'amélioration au sujet du recrutement.

### **Services de bateau-pilote**

Des travaux d'analyse du service de bateau-pilote offert par sous-traitance, ont été effectués. Des problèmes de performance et certaines lacunes ont été relevés. Ainsi, l'APL est à travailler avec le fournisseur afin de remédier à ces situations, notamment pour les ports de Sorel, Trois-Rivières et Québec.

### **Sondage de satisfaction des clients (2020)**

Soucieuse de connaître l'opinion de nos clients et partenaires d'affaires sur la qualité de nos services, l'APL désire faire un sondage de satisfaction de la clientèle. Un des objectifs poursuivis est de voir s'ils considèrent bénéficier d'un service de pilotage sécuritaire, efficace et efficient. Ce sondage sera déployé notamment auprès des agences, armateurs et capitaines ainsi que des représentants de l'industrie tels la Fédération maritime, l'ASL, la SODES et la Chambre de commerce maritime du Canada. Les résultats du sondage permettront à l'Administration de poser des actions visant à améliorer le service, le cas échéant.

### **Réfection du quai de bois à les Escoumins**

L'APL est propriétaire d'un quai de bois adjacent à la station de transbordement des Escoumins. Ce dernier a comme fonction principale de protéger nos installations et opérations en tant que brise-lame. De plus, ce quai à également une fonction touristique et économique pour la région, servant de point de vue sur le fleuve pour les touristes et de débarcadère pour certains bateaux. Le quai a besoin de réparations. Au cours de la dernière année, il a fait l'objet de réfection temporaire pour le maintenir en fonction et sécuritaire. Par contre, l'Administration doit analyser les différentes options permettant d'assurer la pérennité du quai. Les complexités reliées à la réfection du quai de bois sont multiples car, outre son usage de protection des bateaux-pilotes, il a une vocation touristique importante dans la région. Donc, nous devons analyser si les réfections ne doivent couvrir strictement que les besoins de l'APL ou également ceux de la ville. De plus, nous devons regarder si des réfections majeures sont suffisantes ou si un remplacement complet s'impose. Enfin, dans ce dernier scénario, si le quai est remplacé, une analyse du positionnement, des matières utilisées et des installations additionnelles requises sont également à voir.

2. **Maintenir l'autosuffisance financière de l'Administration afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'assurer la pérennité de ses actifs, de pourvoir aux imprévus et de dispenser des services de qualité tout en maintenant les tarifs de pilotage à un coût raisonnable.**

### **Révision de notre programme de tarification visant des augmentations prévues dans le plan d'entreprise et réduction des risques financiers de l'APL**

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. L'Administration cherche à présenter un programme de tarification juste, comportant des augmentations stables lui permettant de répondre à ses obligations et d'effectuer les investissements nécessaires prévus dans ce plan. L'Administration désire limiter l'imposition de tarifs spéciaux ou de redevances pour financer les investissements futurs.

### **Revoir nos tarifs pour le service des bateaux-pilotes pour assurer un plein recouvrement de coûts qui permettent le renouvellement des actifs aux Escoumins**

La majorité des actifs détenus par l'APL se retrouvent à la station des Escoumins. Afin d'optimiser la durée de vie de ces actifs, de même que pour maintenir la qualité du service y étant offert, il va de soi que l'Administration doit fixer des tarifs suffisants. Pour y parvenir, elle doit s'assurer du plein recouvrement des dépenses y étant rattachées, de même que prévoir les investissements futurs qui seront nécessaires. Un exercice en ce sens aura lieu au courant de la période couverte par ce plan, et les tarifs pourraient être revus, selon les conclusions de cet exercice.

### **L'élaboration de la méthodologie des redevances**

L'APL élaborera, en étroite collaboration avec les autres administrations de pilotage, une méthodologie des redevances cohérente avec la *Loi sur le pilotage* et harmonisée dans la mesure du possible avec les autres administrations, tout en tenant compte de nos particularités et besoins régionaux, ainsi que de différents services offerts. Ce travail sera achevé d'ici le premier trimestre de 2020 en prévision de l'entrée en vigueur des nouveaux pouvoirs et responsabilités relatifs à l'établissement des redevances par les administrations de pilotage.

### **Établissement d'un tableau de bord permettant d'accroître le suivi des indicateurs financiers**

Au fil des ans, l'APL a développé différents outils et indicateurs afin de soutenir la direction à mieux suivre l'évolution de ses travaux et le rendement des opérations. Cependant, aucun tableau de bord complet n'est présentement déployé. Un tel outil permettra aux gestionnaires d'être plus autonomes quant au suivi budgétaire de leur service ou de leurs projets, sans devoir s'en remettre au contrôleur financier. De même, un tableau de bord performant permettra d'avoir une vue d'ensemble de différents indicateurs de manière plus constante. Enfin, cet outil nous permettra de suivre la performance de nos opérations et ainsi, fournir des indications sur l'efficacité et l'efficience du service de pilotage. La mise en production de ce tableau de bord se fera en même temps que le déploiement de l'outil d'analyse d'affaires, prévu pour 2020.

**3. Appuyer le gouvernement quant à ses objectifs liés à la sécurité, l'efficacité et à l'efficience du système de transport maritime ainsi qu'à la protection du public et de l'environnement tout en se conformant aux politiques, directives et instructions du ministre des Transports et du Gouvernement du Canada.**

**Implication étroite dans l'implantation de la Loi modifiée et pour l'élaboration des règlements par TC**

L'APL ayant été un participant actif lors du processus de révision de la *Loi sur le pilotage* et étant un intervenant de premier plan à ce sujet, l'organisation désire travailler en étroite collaboration avec Transports Canada et les autres Administrations de pilotage afin d'élaborer les règlements qui encadreront la Loi modifiée. À cet égard, nous avons mené l'analyse comparant les règlements en vigueur des quatre Administrations de pilotage. Nous allons, comme prochaine étape, en étroite collaboration avec les autres Administrations de pilotage et Transports Canada, soumettre des propositions pour l'élaboration de réglementations nationales.

Cela comprend l'élaboration de propositions réglementaires par TC liées à l'article 52, qui fourniraient aux Administrations de pilotage qui collaborent avec des pilotes non employés de nouveaux outils et systèmes de gestion afin de mieux s'acquitter de notre mandat en vertu de la *Loi sur le pilotage* modifiée.

**Soumettre le projet réglementaire de l'APL pour publication dans la Gazette du Canada**

Le projet de modifications réglementaires de l'APL a été préparé dans le but d'améliorer la sécurité et répondre à certaines recommandations du BST. Il vise également à assurer que certaines règles essentielles de sécurité soient contenues dans les règlements de l'Administration.

**Renégociations des contrats de services avec la CPSLC en 2020 et avec la CPBSL en 2021**

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 ont été de plus en plus complexes au fil du temps, car au-delà de la rémunération des pilotes, les négociations couvrent présentement différents sujets ayant des impacts sur les coûts et l'efficacité du service de pilotage. Ceci inclut notamment des exigences de pilotage, de sécurité ou de restrictions à la navigation qui vont au-delà de la réglementation actuellement en vigueur.

Avec l'arrivée de la Loi modifiée, plusieurs modifications contractuelles devront être apportées puisque la Loi interdit qu'un contrat de service comprenne des dispositions concernant la sécurité de la navigation, visées par le pouvoir réglementaire.

L'APL mettra en place un comité multidisciplinaire qui veillera à analyser et à chiffrer les différentes options et les différentes demandes, dans le but de conserver une stabilité et la pérennité de la Société.

### **Mise en place des politiques sur l'échange d'information entre pilote et capitaine et le partage des plans de voyage**

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 et partagera ceux-ci avec l'industrie et le public.

### **Mise en place d'un protocole d'entente avec la Garde côtière canadienne**

Bien que l'APL entretienne de bonnes relations avec ses partenaires gouvernementaux, il est parfois nécessaire de conclure des protocoles d'entente entre différents joueurs afin de formaliser certains objectifs notamment l'amélioration des communications et la coordination de nos activités respectives. Concrètement, l'Administration travaille à mettre sur pied un tel protocole avec la Garde côtière canadienne dans le but de structurer les interventions communes en cas d'accident maritime, de pollution des eaux à la suite d'un déversement, de présence accrue de glace dans le chenal de navigation ou encore en période de mouillage ou de retrait des bouées. Ce protocole devrait être signé d'ici la fin de 2019 et entrera en vigueur dès sa signature. Les effets de ce protocole devraient se répercuter sur les opérations de la période couverte dans ce plan d'entreprise.

### **Prendre des mesures pour appuyer le gouvernement dans ses objectifs de promouvoir la santé mentale en milieu de travail, la diversité et l'équité salariale**

L'APL a 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.

De plus, l'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À cette fin, l'APL s'engage à assurer l'égalité de tous les Canadiens et les Canadiennes au sein de son organisation.

Également, le plan stratégique de gestion des ressources humaines visant l'optimisation et la valorisation du capital humain, de même que l'équité salariale, sera mis à jour.

### **Élaborer et entreprendre la mise en place d'un plan d'action sur la mobilisation des employés basé sur les résultats et constats du sondage de 2018**

Au printemps 2018, la Société a réalisé un sondage sur la mobilisation de ses employés. Soucieuse d'offrir à ses employés un cadre de travail stimulant et mobilisateur, et ainsi favoriser la rétention des talents dans le contexte difficile de plein emploi, l'APL fera un nouveau sondage sur la mobilisation au début 2020. Nous

espérons maintenir un haut taux de participation (85% en 2018) et dépasser le taux de mobilisation de 2018, qui était de 75%. Un manque d'organisation et de motivation des employés peut affecter la performance de l'entreprise et donc affecter l'efficacité et l'efficience des services. Des plans d'action ont été implantés et le sondage de 2020 nous confirmera l'adéquation de ces plans ou les modifications qui s'imposent.

## 4. GESTION DE RISQUE ET RENDEMENT

### 4.1 Gestion des risques de l'entreprise

Dans le cadre de ses opérations et de sa gestion, l'Administration est exposée à différents risques. Dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques, l'APL revoit annuellement ses principaux risques. De plus, un exercice complet d'identification des risques est effectué aux 3 à 5 ans. Les volets opérationnel, stratégique, réputationnel et financier sont revus dans le cadre de cet exercice. Ainsi, les risques auxquels doit faire face l'entreprise, et qui doivent être mitigés, sont suivis et mis à jour selon les changements environnementaux (internes et externes) de l'APL.

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.

### 4.2 Indicateurs de rendement

Afin de s'acquitter de sa mission et de la réalisation de ses objectifs, l'Administration déploie une série d'activités opérationnelles et stratégiques. Ces dernières font l'objet de cible à atteindre à court terme (horizon d'un an) et long terme (horizon 4 ans). Les indicateurs découlant de ces cibles sont présentés à l'annexe 2 du présent plan.

Outre ces indicateurs, l'APL suit une série d'indicateurs de rendement s'appliquant à ces activités clés. Les points concernés touchent particulièrement la sécurité maritime, l'efficacité des services et la trésorerie.

#### *Sécurité et efficacité*

Fournir un service de pilotage sécuritaire, efficace et efficient, constitue l'essence du mandat de l'APL. Par conséquent, un suivi rigoureux des affectations sans incidents/accidents est effectué. Pour l'année 2018, 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 incident majeur, en 2018, était de 99,94 %.

En termes d'efficacité, l'Administration a été en mesure de fournir, en 2018, des services de pilotage sans délais dus aux pilotes dans 99,5% des cas.

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.

## Trésorerie

Constituée essentiellement des débiteurs et liquidité, l'APL maintient une gestion stricte de sa trésorerie.

Au niveau des débiteurs, essentiellement constitués des comptes clients, le délai de recouvrement moyen des comptes clients liés au service de pilotage se maintient généralement en deçà de 30 jours. L'objectif est de maintenir à moins de 10% des comptes à recevoir les débiteurs de plus de 30 jours.

Au niveau de la trésorerie, un suivi rigoureux des besoins tant au niveau des investissements que des dépenses opérationnelles permet de gérer les liquidités afin de maximiser les revenus de placements. L'objectif est de maintenir une réserve de liquidité globale de 10% des revenus totaux. En 2018, ce pourcentage a atteint 12%. Cette stratégie permet à l'APL de faire face aux imprévus et déployer sa stratégie d'investissement tout en gardant stable et raisonnable le pourcentage d'augmentation tarifaire.

## 5. APERÇU FINANCIER

### 5.1 Écart budget 2018 – Réel 2018

#### Revenus

Les revenus de pilotage ont été inférieurs de 974 k \$ (1 %) 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 273 k \$ à ce qui avait été prévu. La variation du trafic, ayant aussi affecté les revenus, explique en partie cet écart. La combinaison des manœuvres effectuées et de services requis non facturables expliquent 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 inférieures de 348 k\$ à ce qui avait été prévu au budget. La différence est principalement due à une baisse des frais de services professionnels de l'ordre de 338 k\$, résultant notamment par l'embauche d'un avocat à l'interne pour remplacer l'impartition des services légaux.

#### Résultat global

Pour les raisons susmentionnées, la perte globale réelle de 2018, au montant de 608 k \$ a été inférieure de 26 k\$ à celle prévue au budget de l'ordre de 634 k \$. L'Administration a su absorber les imprévus opérationnels afin de ne pas affecter négativement son résultat global, et ce, par une saine gestion de ses dépenses.

#### Budget de fonctionnement et analyse de sensibilité

L'année 2018 fut marquée par l'arrêt du gel tarifaire instauré en 2016 par l'APL. Tel que prévu, l'Administration a pu assumer ses pertes via ses réserves de trésorerie. Depuis avril 2018, les tarifs de pilotage ont fait l'objet d'une augmentation de 2,25%. À partir de 2019, ainsi que pour les 5 années subséquentes, l'APL vise une stabilité dans l'augmentation de ses tarifs.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2020 à 2024) 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 2020, d'environ 990 K\$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 885 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.

## 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 (p. 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.

#### *Droits pour l'administration de la Loi sur le pilotage*

Des droits pour l'administration de la *Loi sur le pilotage* par Transports Canada sont prévus à partir du 1<sup>er</sup> avril 2020. Ceux-ci correspondent à la récupération des frais que Transports Canada réclame à l'APL pour la mise en place et l'application de la réglementation afférente à la *Loi sur le pilotage* modifiée. Le taux de surcharge est déterminé en répartissant les frais totaux imputés à l'APL sur le total des affectations prévues pour chacune des années faisant l'objet d'une facturation de Transports Canada.

### 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 majorées 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<sup>er</sup> janvier 2014. Les coûts des années 2020 à 2024 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.

### *Frais spéciaux – TC*

Il s'agit des frais que Transports Canada réclame à l'APL pour la mise en place et l'application de la réglementation afférente à la *Loi sur le pilotage* modifiée. Aucune majoration ni autre coût n'est inclus dans ces frais.

### **Charges administratives et opérationnelles et salaires**

Les dépenses de 2020 à 2024 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2018 et des dépenses estimées de 2019, 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. Bien que la convention couvrant la majorité des employés syndiqués de l'APL soit actuellement en cours de négociation, la direction est confiante qu'il n'y aura pas d'augmentation substantielle des salaires dépassant l'IPC de manière significatif. 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 2018, prévisions 2019 et budgets 2020-2024

(En millier)	Réel	Prévisions	Budget				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Revenus	105 902	111 665	115 472	117 892	120 085	122 121	124 322
Dépenses directes	99 551	103 249	106 066	108 549	110 517	112 498	114 624
Dépenses administratives	6 962	8 128	8 803	8 966	9 083	9 135	9 284
<b>Résultats global</b>	<b>(611)</b>	<b>288</b>	<b>603</b>	<b>377</b>	<b>485</b>	<b>488</b>	<b>414</b>

## 5.2 Écart budget 2020 – Prévisions 2019

### Produits

Différentes hypothèses ont été effectuées en fonction d'analyses 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.

### 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 2020 et les années subséquentes comportera les principaux investissements suivants :

### PPU

Le remplacement des unités portables utilisées par les pilotes du Bas St-Laurent a été reporté en 2020. En fait, une nouvelle entente est sur le point d'être conclue avec cette corporation.

La stratégie de remplacement des PPU des pilotes du St-Laurent central a été modifiée. Au précédent plan d'entreprise, soit pour 2019-2023, nous avons avancé que la totalité des unités devaient être remplacée en 2021. Une meilleure connaissance de l'équipement acquis en 2018 et actuellement utilisé nous a permis de prévoir différemment le remplacement des unités. Au lieu d'effectuer un remplacement en bloc, nous étalons ces investissements sur une base annuelle. Ainsi, 25 PPU seront remplacées chaque année et ce, à partir de 2022.

## 5.3 Comparaison du budget d'investissement

### Écart budget 2018 – Réel 2018

L'Administration a établi un budget d'investissement pour l'année 2018 de 4,59 M \$. La majorité de cette somme, était destinée à la réfection de quais et de route à la station de transbordement des Escoumins. Ce projet a été reporté et seuls des frais de maintien à un état sécuritaire ont été dépensés pour le quai de bois de la station. Les autres investissements d'importance furent l'achat d'un simulateur ainsi que la mise à jour du système d'affectation/facturation. De plus, de nouveaux PPU pour la Corporation des pilotes du St-Laurent central ont dû être acquis. Enfin, des travaux de rénovation et d'agrandissement des locaux au siège social de l'APL furent effectués. Les investissements réels de 2018 ont totalisé 3,04 M\$.

### Écart budget 2019 – Prévisions 2019

L'Administration possédait un budget d'investissement pour l'année 2019 d'environ 2,19 M\$. La majorité de cette somme était destinée à la mise à jour du logiciel d'affectation/de facturation ainsi qu'à l'acquisition des unités portables (PPU) des pilotes de la Corporation du bas St-Laurent. Tel que mentionné précédemment, l'investissement des PPU a été reporté à 2020 et la stratégie d'investissement a été modifiée. Par conséquent, les investissements inclus aux prévisions de 2019 sont majoritairement liés à la mise à jour du logiciel d'affectation/facturation.

### 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\$.

## 6. 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.

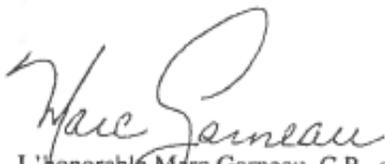
Comme vous le savez sans doute, le gouvernement du Canada maintient son engagement en matière de diversité et d'inclusion, qu'il considère comme des sources inestimables de force pour le pays. J'encourage l'APL à perpétuer les pratiques exemplaires à cet égard en engageant, lorsque cela est possible,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

## 7. ENGAGEMENT DU PREMIER DIRIGEANT

Moi, Fulvio Fracassi, Premier dirigeant de l'Administration de pilotage des Laurentides, suis redevable au conseil d'administration de la Société pour la réalisation des objectifs du présent plan d'entreprise et de l'atteinte des résultats décrits dans ce plan et dans ses différentes annexes. Je confirme que cet engagement est soutenu par l'utilisation équilibrée de toutes les informations disponibles et pertinentes concernant l'évaluation du rendement.

---

Fulvio Fracassi  
Premier dirigeant

## 8. 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 maritimes et Madame Anaïs De Lausnay, Avocate générale.

### 8.1 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.

La *Loi sur le pilotage* modifiée en juin 2018, prévoit de restreindre la représentation sur les conseils d'administration de membre de l'industrie. Cependant, la législation inclut une « clause grand-père », permettant aux membres actuels faisant partie de l'industrie maritime, de demeurer en poste au sein du conseil.

Le conseil est 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 comités ayant tenu séance au cours de l'année. Pour 2018, elle représente 90 711\$.

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-Emmanuelle Chebin, administratrice
- M. Michel Tosini, administrateur.

## 9. 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 :

Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient			
Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2020	Cible 2021-2024
Réviser le programme de formation/ évaluation continue des pilotes/ apprentis-pilotes, pour l'acquisition et maintien de compétences et afin de prévenir les incidents	Approbation par APL des programmes de formation des corporations. Suivi des incidents via nos bases de données et rapport écrit fourni par le pilote	Taux d'incident inférieur à 0,10%	Taux d'incident inférieur à 0,10%
Contribuer au maintien et à l'accroissement du pilotage sécuritaire efficace et efficient avec les partenaires d'affaires	Participer aux travaux du comité consultatif en prônant les dossiers relatifs à la sécurité, efficacité et efficience de service de pilotage.	Deux (2) rencontres par année	Deux (2) rencontres par année
Émettre des politiques détaillant normes, procédures et pratiques à suivre dans certaines situations	Mise en vigueur de politiques concernant l'échange d'information entre pilote et capitaine (MPX). Élaboration et partage de plan de voyage soutenant les directives.	Utilisation à 100% de la politique par les pilotes.	Utilisation à 100% de la politique par les pilotes.
Procéder à des études et analyses via le simulateur permettant d'accentuer la sécurité du pilotage et le développement des pratiques exemplaires	Adapter le simulateur à un niveau « pilot grade »	50% du développement atteint (port de Mtl)	100% du développement atteint (port de Mtl) Accroître les autres ports/circonscriptions en fonction du besoin
Réduire les délais et causes du manque de disponibilité des pilotes et dû à la rétention des pilotes à bord des navires	Recruter/augmenter le nombre de pilotes Accroître disponibilité des pilotes en réduisant les détentions à bord des navires qui ne sont pas prêts à partir lorsque le pilote arrive	Nombre de retard de moins de 0,10% du nombre d'affectations	Nombre de retard de moins de 0,10% du nombre d'affectations
Maintenir l'efficacité et la fiabilité des bateaux-pilotes et navette	Tenir à jour le programme d'entretien au-delà des normes en vigueur Renégocier les contrats de services avec G.O. avec l'inclusion de KPIs en termes de performance de bateaux-pilotes et qualité des services	Respect de 100% du programme et KPIs	Respect de 100% du programme et KPIs

## Promulguer une saine gestion de risques et s'adapter à l'évolution des technologies

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2020	Cible 2021-2024
S'assurer que les risques liés à la navigation soient bas, incluant les zones non réglementées et sans pilotage obligatoire	Phase I: Identification de mesures de mitigation des risques relevés à la Côte-Nord Phase II: Analyse de risques à la côte sud	Travaux de mitigation en cours  Analyse complétée à 100%	Amorce des travaux de mitigation
Amélioration du cycle de sommeil des pilotes de la circonscription 1 suite aux recommandations mises en place suivant l'étude de risque sur la durée sécuritaire d'un voyage.	Augmentation de la prévisibilité des voyages de nuit.	Adhérence aux nouvelles règles d'affectation pour les voyages de nuit  100% de jumelage pilote-voyage	100% suivi et respect des règles pour les affectations de nuit  100% de jumelage pilote-voyage
Évaluer la durée sécuritaire d'un voyage par un seul pilote dans la circonscription 2.	Entreprendre une analyse des risques sur la durée sécuritaire par un seul pilote.	Finalisation de l'analyse à l'hiver 2020.	Initier les mesures de mitigation, le cas échéant.
Maintenir un nombre de pilotes adéquat	Planifier le niveau de trafic maritime et le roulement des pilotes avec les corporations	Recrutement / formation de 10 pilotes par an	Recrutement / formation de 10 pilotes par an
S'assurer que les systèmes dont dépendent les opérations sont efficaces et efficaces	Mise à jour et suivi du plan directeur TI Vigie des nouveautés	100% suivi et mis à jour En continu	100% suivi et mis à jour En continu
S'assurer que l'utilisation de la technologie par les pilotes réponde aux critères d'utilisation et de sécurité de l'APL	Entente avec les corporations de pilotes sur l'utilisation des unités portables de pilote (PPU)	Entente avec les 2 corporations sur 100% des PPU utilisés	Entente avec les 2 corporations sur 100% des PPU utilisés
Assurer le service efficacement 24/7	Mise à jour et test du plan de mesures d'urgence et de continuité des opérations	Test 1 fois l'an	Test 1 fois l'an
Assurer une vigie et saine gestion des risques de l'APL	Revoir le catalogue de risques de l'APL en fonction des changements à l'environnement législatif de 2019 Assurer le maintien à jour des mesures de mitigation	Révision de 100% des risques de l'APL Révision de 100% des mesures de mitigation	Mise à jour des risques à 100% Révision de 100% des mesures de mitigation

## Assurer l'autosuffisance financière en maintenant les tarifs de pilotage à un coût raisonnable

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2020	Cible 2021-2024
Maintenir les dépenses de l'APL à un niveau suffisamment bas	Établir un budget en fonction de restrictions de dépenses excessives Effectuer des suivis et prévisions périodiques	Budget annuel établi en conformité avec une saine gestion financière Suivi et mise à jour des prévisions 4 fois l'an	Budget annuel établi en conformité avec une saine gestion financière Suivi et mise à jour des prévisions 4 fois l'an
Maintenir les tarifs et revenus à un niveau permettant d'assumer 100% des coûts et investissements	Planification annuelle de la révision des tarifs en fonction d'indicateurs Planification long terme et limitation des investissements en fonction des revenus prévus (éviter les hausses spéciales de tarifs)	Une fois l'an selon l'IPC et ententes contractuelles  Priorisation des investissements en fonction des liquidités prévues disponibles	Une fois l'an selon l'IPC et ententes contractuelles  Priorisation des investissements en fonction des liquidités prévues disponibles
Minimiser les écarts résultant de la comparaison des résultats globaux budgétés avec les résultats réels (prévisibilité des résultats)	Développer une approche d'intelligence de marché permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires plus réalistes	Moins de 2% d'écart du réel par rapport au budget	Moins de 2% d'écart du réel par rapport au budget
Maintenir les coûts de main d'œuvre à un niveau raisonnable en assurant l'attrait de bons candidats	Limiter les augmentations de salaires et avantages (syndiqués et non) Mise en place des nouvelles règles de rémunération (paramètres de classification et équité)	Augmentation limitée à l'IPC et développement du marché  100% des paramètres mis en place	Augmentation limitée à l'IPC et développement du marché  En application
Éviter les pertes dues aux mauvaises créances	Suivi hebdomadaire des comptes et communications en continu avec les clients	Moins de 1% de mauvaises créances	Moins de 1% de mauvaises créances

## Assurer la protection du public et de l'environnement

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2020	Cible 2021-2024
Assurer que nos bateaux-pilotes respectent les critères de protection de l'environnement d'usage	Assurer le maintien de la certification de l'Alliance verte Mise à jour du manuel d'entretien des bateaux après les entretiens de cale sèche	Certification maintenue et réussite de 100% du programme d'inspection	Certification maintenue et réussite de 100% du programme d'inspection
Contribuer à la protection des rives et des riverains	Vigie en continu des conditions pouvant affecter les niveaux d'eau	100% d'ajustement de vitesse et conditions de navigation lors d'alertes	100% d'ajustement de vitesse et conditions de navigation lors d'alertes
Assurer la protection des usagers et visiteurs des bateaux-pilotes (non employés)	Maintien de directives claires sur la sécurité des usagers à bord	0% d'incident	0% d'incident

## Maintien d'une gestion saine et efficace et de bonnes relations avec nos partenaires

Objectifs de résultats	Stratégie et indicateurs	Cible 2020	Cible 2021-2024
Mise à jour du règlement de l'APL	Identifier les dispositions clés et poursuivre les consultations	Révision complétée Publication et entrée en vigueur	-
Accroître la collaboration et la communication avec nos partenaires	Organisation de rencontres périodiques  Participation aux travaux/comités de nos partenaires	En continu  En continu	En continu  En continu
Accroître le positionnement public de l'APL	Déploiement du plan de communication externe	Déploiement d'une infolettre  Diffuser au moins un message par mois sur les réseaux sociaux	Diffuser au moins un message par mois sur les réseaux sociaux
Assurer une relève suffisante, compétente et diversifiée	Mise à jour du plan de relève et développement des compétences  Suivi des plans de performance	1 fois par an  3 rencontres par an	1 fois par an  3 rencontres par an

## 10. ATTESTATION DE LA DIRIGEANTE PRINCIPALE DES FINANCES

En tant que dirigeante principale des finances de l'Administration de pilotage des Laurentides, j'ai examiné le plan d'entreprise quinquennal et les budgets correspondants, de même que les renseignements à l'appui que je considérais nécessaires, à la date indiquée ci-dessous.

À la suite de cette révision établie selon un processus de diligence raisonnable, je déclare que :

1. La nature et la portée des renseignements financiers et connexes, de même que les différentes hypothèses pouvant avoir une influence considérable sur les résultats sont justifiées et raisonnables ;
2. Les principaux risques pouvant avoir une influence sur les résultats financiers ou sur les hypothèses établies dans le présent plan ont été identifiés et les mesures d'atténuation appropriées ont été dûment divulguées et mises en place ;
3. Les exigences concernant les ressources financières ont été divulguées et sont conformes aux hypothèses formulées, et des options pour contenir les coûts ont été envisagées ;
4. Le financement nécessaire, le cas échéant, a été déterminé et est suffisant pour satisfaire aux exigences financières pour la durée prévue du plan d'entreprise ;
5. Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes aux lois et aux politiques pertinentes sur la gestion financière, et les autorisations appropriées en matière de gestion financière sont en place ;
6. Les contrôles financiers nécessaires sont en place afin de soutenir la mise en œuvre des activités proposées et l'exploitation continue de la société d'État.

À mon avis, les renseignements financiers contenus dans ce plan d'entreprise et les budgets correspondants sont globalement suffisants pour soutenir la prise de décisions.

---

Josée Leroux, CPA, CA  
Directrice exécutive, Finances et administration

## 11. INFORMATIONS FINANCIÈRES

### 11.1 Principales méthodes comptables

Veillez référer aux états financiers vérifiés de l'Administration de pilotage des Laurentides inclus dans le rapport annuel 2018 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 a adopté 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.

Par conséquent, l'Administration a comptabilisé en actifs 2 211 343 \$ et en passifs 2 730 717 \$ de baux existants résultant de la nouvelle norme. Ce nouveau passif, de même que l'actif correspondant, seront amortis jusqu'à son échéance. De plus, l'Administration ne prévoit pas conclure de nouvelle entente au cours des années couvertes par ce plan.

### 11.2 Réglementation des tarifs des droits de pilotage

Actuellement, et ce jusqu'à l'entrée en vigueur des dispositions à cet effet incluses à la *Loi sur le pilotage* modifiée, l'Administration doit, avec l'approbation du Gouverneur en conseil, fixer par règlement général les tarifs des droits de pilotage qui doivent lui être payés. Le processus d'approbation des tarifs est prévu dans la *Loi sur le pilotage*. Ainsi, l'Administration doit, dans un premier temps, publier un projet de règlement sur les tarifs dans la Gazette du Canada. Tout intéressé qui a des raisons de croire qu'un droit figurant dans ce projet nuit à l'intérêt public, peut déposer auprès de l'Office des transports du Canada un avis d'opposition motivé dans les trente jours qui suivent sa publication dans la Gazette du Canada. Dans ce cas, l'Office doit faire l'enquête qu'elle estime nécessaire dans l'intérêt public, notamment par la tenue d'audiences publiques. À l'issue de son enquête, l'Office doit faire une recommandation dans les 120 jours suivant 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.

Cependant, ce processus changera selon l'entrée en vigueur des dispositions relatives à la fixation des redevances prévues dans la Loi modifiée. Selon ces nouvelles dispositions, l'augmentation des redevances sera déterminée par l'Administration et modifiée puis mise en application par résolution du conseil d'administration. Au préalable, une méthodologie de tarification sera élaborée puis publiée.

Il en demeure que les tarifs de droit 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.

Afin de recouvrer les droits requis par Transports Canada pour la mise en application et le maintien de la réglementation relative à la Loi modifiée, il est prévue dans cette dernière que les Administrations pourront recharger ces frais à l'industrie. Au moment de l'entrée en vigueur de cette disposition, l'APL procédera à une charge additionnelle sur les droits de pilotage pour financer les droits pour l'administration de la *Loi sur le pilotage* par Transports Canada.

## 12. ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 2020-2024

### 12.1 État du résultat global

Données réelles 2018, prévisions 2019 et budget 2020-2024

(en milliers de \$CDN)

	Réel 2018	Prévisions 2019	2020	2021	Budget 2022	2023	2024
<b>REVENUS</b>							
Droit de pilotage	105 660	111 449	115 251	117 671	119 864	121 900	124 101
Autres produits	243	216	221	221	221	221	221
	105 903	111 665	115 472	117 892	120 085	122 121	124 322
<b>DÉPENSES DIRECTES</b>							
Honoraires de pilotage	87 349	91 533	93 386	95 789	97 516	99 426	101 466
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	12 202	11 716	12 680	12 760	13 001	13 072	13 158
	99 551	103 249	106 066	108 549	110 517	112 498	114 624
<b>MARGE BRUTE</b>							
	6 352	8 416	9 406	9 343	9 568	9 623	9 698
<b>DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES</b>							
Coût du personnel	4 569	5 092	5 804	6 165	6 283	6 283	6 403
Services professionnels et spéciaux	1 255	1 514	1 079	833	833	783	733
Location	406	319	350	356	362	368	374
Utilité publique, fourniture et approvisionnement	244	208	246	255	266	255	255
Transports et communications	236	240	239	239	239	240	240
Informations	73	103	92	108	92	108	92
Amortissement	80	420	709	709	712	806	899
Réparation et entretien	13	54	101	126	129	132	135
Interêts	-	96	89	80	72	65	58
Autres	86	82	94	95	95	95	95
	6 962	8 128	8 803	8 966	9 083	9 135	9 284
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>							
	(610)	288	603	377	485	488	414

## 12.2 État de la situation financière

Données réelles 2018, prévisions 2019 et budget 2020-2024

(en milliers de \$CDN)

	Réel 2018	Prévisions 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
<b>ACTIF</b>							
<b>Courant</b>							
Trésorerie	8 457	7 434	8 589	11 147	12 561	9 253	10 900
Comptes à recevoir	14 699	15 503	16 390	16 368	16 673	16 956	17 262
Placement à court terme	5 153	5 200	5 280	5 360	5 440	5 520	5 600
	28 309	28 137	30 259	32 875	34 674	31 729	33 762
<b>Non courant</b>							
Immobilisations corporelles (net)	16 366	15 674	14 420	13 043	12 260	16 308	15 220
Actifs au titre de droit d'utilisation	-	2 017	1 791	1 564	1 340	1 178	1 015
Immobilisations incorporelles (net)	1 387	1 761	2 006	1 526	1 287	957	737
	17 753	19 452	18 217	16 133	14 887	18 443	16 972
<b>Total de l'actif</b>	<b>46 062</b>	<b>47 589</b>	<b>48 476</b>	<b>49 008</b>	<b>49 561</b>	<b>50 172</b>	<b>50 734</b>
<b>PASSIF</b>							
<b>Courant</b>							
Créditeurs et charges à payer	16 499	15 648	16 140	16 510	16 802	17 087	17 405
Tranche courante des obligations liées à des contrats de location	-	222	232	241	180	187	194
	16 499	15 870	16 372	16 751	16 982	17 274	17 599
<b>Non courant</b>							
Avantages du personnel	317	320	334	351	368	385	402
Avantage incitatif à la location	418	-	-	-	-	-	-
Obligations liées à des contrats de location	-	2 283	2 051	1 810	1 630	1 444	1 250
	735	2 603	2 385	2 161	1 998	1 829	1 652
<b>Total du passif</b>	<b>17 234</b>	<b>18 473</b>	<b>18 757</b>	<b>18 912</b>	<b>18 980</b>	<b>19 103</b>	<b>19 251</b>
<b>AVOIR</b>							
Bénéfices non répartis	28 828	29 116	29 719	30 096	30 581	31 069	31 483
<b>Total du passif et de l'avoir</b>	<b>46 062</b>	<b>47 589</b>	<b>48 476</b>	<b>49 008</b>	<b>49 561</b>	<b>50 172</b>	<b>50 734</b>

### 12.3 États des variations de l'avoir

Données réelles 2018, prévisions 2019 et budget 2020-2024

(en milliers de \$CDN)

	Réel	Prévisions	Budget				
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	29 438	28 828	29 116	29 719	30 096	30 581	31 069
Résultat global de l'exercice	(610)	288	603	377	485	488	414
<b>Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice</b>	<b>28 828</b>	<b>29 116</b>	<b>29 719</b>	<b>30 096</b>	<b>30 581</b>	<b>31 069</b>	<b>31 483</b>

## 12.4 État des flux de trésorerie

Données réelles 2018, prévisions 2019 et budget 2020-2024

(en milliers de \$CDN)

	Réel 2018	Prévisions 2019	2020	2021	Budget 2022	2023	2024
<b>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>							
Résultat global de l'exercice	(610)	288	603	377	485	488	414
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets générés par (utilisés pour) les activités opérationnelles							
Amortissement	1 314	1 762	2 109	2 104	1 697	1 895	1 922
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	7	3	14	17	17	17	17
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	246	1 865	(232)	(241)	(180)	(186)	(194)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement							
Diminution (Augmentation) des comptes à recevoir	(1 598)	(804)	(887)	22	(305)	(283)	(306)
Augmentation (Diminution) des créditeurs et charges à payer	2 074	(629)	502	379	231	292	325
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1 433	2 485	2 109	2 658	1 945	2 223	2 178
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et placement à long terme	(2 542)	(3 508)	(954)	(100)	(531)	(5 531)	(531)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(2 542)	(3 508)	(954)	(100)	(531)	(5 531)	(531)
<b>TRÉSORERIE</b>							
Variation de l'exercice	(1 109)	(1 023)	1 155	2 558	1 414	(3 308)	1 647
Solde au début de l'exercice	9 566	8 457	7 434	8 589	11 147	12 561	9 253
Solde à la fin de l'exercice	<b>8 457</b>	<b>7 434</b>	<b>8 589</b>	<b>11 147</b>	<b>12 561</b>	<b>9 253</b>	<b>10 900</b>

### 13. BUDGET D'INVESTISSEMENT

#### Budget 2020-2024

(en milliers de \$CDN)

#### ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS ET BUDGET D'INVESTISSEMENT

	RÉEL	BUDGET	PRÉVISIONS	PLAN				
	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bateaux-pilotes	--	--	--	--	--	--	5000	--
Infrastructure T.I. et imprimantes	1 846	2 084	1 203	181	20	450	450	450
Améliorations locatives, mobilier	603	--	--	--	--	--	--	--
Autre actifs incorporels	588	59	59	693	--	--	0	--
Salle d'attente, base de transbordement et autres	--	46	46	--	--	--	--	--
	<b>3 037</b>	<b>2 189</b>	<b>1 308</b>	<b>874</b>	<b>20</b>	<b>450</b>	<b>5 450</b>	<b>450</b>

## 14. RÉSERVE DE TRÉSORERIE ET PLAN D'EMPRUNT

### 14.1 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 à l'intérieur de délais très courts ;
- 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 jusqu'à environ 250 000\$ par semaine de retard. Au printemps 2019, l'Administration a dû composer avec un retard de plus de 2 semaines pour la pose des bouées prioritaires, causant des honoraires additionnels de près de 480 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 ;
- Règlement de litige non provisionné, tel que survenu en 2018 au montant de 1,281 M\$.

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. Au cour de 2018, l'APL a eu à se servir de sa réserve pour le paiement d'un règlement suite à un litige totalisant 1 281 M\$. Par contre, différentes économies et une saine gestion des dépenses effectuées au cours de l'année ont permis à l'APL de maintenir sa réserve à près de 5 M\$.

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 et efficient dans les eaux navigables sous sa juridiction.

## 14.2 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 2020-2024 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

<b>Prêteur :</b>	Toute institution financière au Canada faisant partie de l'Association canadienne des paiements
<b>Montant :</b>	Jusqu'à 1 500 000 \$
<b>Monnaie :</b>	Dollars canadiens
<b>Taux d'intérêt :</b>	Le taux préférentiel
<b>Terme :</b>	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. Il est à noter qu'en 2018, l'APL a modifié ses pratiques de gestion des liquidités courantes faisant en sorte que le crédit à court terme ne devrait plus être utilisé.

### HISTORIQUE DE L'UTILISATION DE CRÉDIT À COURT TERME

ANNÉE	MONTANT MAXIMAL	MOYENNE MENSUELLE
2015	425 000\$	100 000\$
2016	892 000\$	0\$
2017	915 660\$	0\$
2018	1 040 924\$	0\$
2019 (Prév.)	0\$	0\$

## Emprunt à long terme à être entrepris en 2020

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

## Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est assujettie à diverses réclamations ou poursuites judiciaires. Au moment d'écrire ce plan, aucun recours monétaire n'a été déposé auprès de l'Administration.

## Nouveaux emprunts et soldes annuels

L'Administration ne prévoit pas se prévaloir de nouveaux emprunts, ni présenter un découvert en fin d'exercice au cours des prochaines années.

## Contrats de location

L'Administration ne prévoit pas s'engager dans un nouveau contrat de location pour la période couverte par ce plan.

## 15. 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 innu.

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 pilotage, 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.

### 15.1 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. Le sondage sur la mobilisation effectué au printemps 2018 a fait l'objet de plan d'action pour chaque secteur de l'entreprise. Un nouveau sondage venant mesurer l'impact des actions prises est prévu pour le début de 2020.

### 15.2 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.

### 15.3 États financiers trimestriels

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

### 15.4 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 voyage, 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.

Pour l'exercice financier 2019, les dépenses totales pour ces frais se chiffrent à environ 59 000\$ pour le premier dirigeant et à environ 23 000\$ pour les autres membres du conseil, incluant le président. De plus, pour la période de 2020 à 2024 couverte par ce plan, la moyenne annuelle de ces frais est estimée à 50 000\$ pour le premier dirigeant et à 23 000\$ pour les autres membres du Conseil. L'augmentation est due notamment à la nature des travaux actuel et futurs sur la Cote-Nord et la Rive-Sud du St-Laurent.

### 15.5 Recommandations du vérificateur général

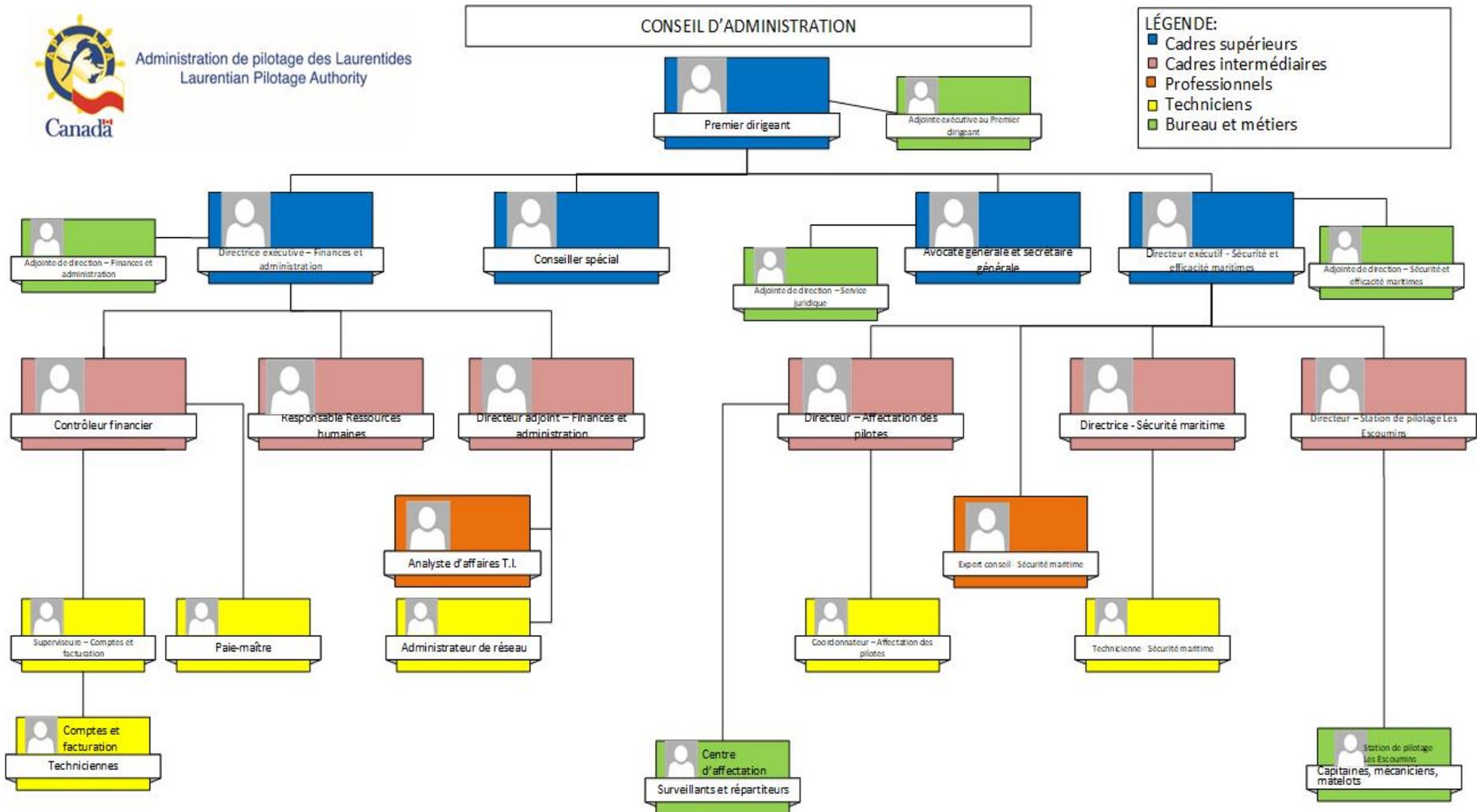
Le dernier Examen spécial de l'APL effectué par le BVG remonte à 2013. Le rapport déposé par le BVG a fait état qu'aucune lacune importante n'a été identifiée. De plus, le BVG a rapporté que l'APL possède de saines pratiques de gouvernance, un processus stratégique de planification rigoureux, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente et que des systèmes appropriés sont en place afin de s'assurer que les services de pilotage sont sûrs, efficaces et de haute qualité.

# ANNEXE 1

## Organigramme de l'Administration au 5 septembre 2019



Administration de pilotage des Laurentides  
Laurentian Pilotage Authority



## ANNEXE 2

### Risques et réaction aux risques

#### GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Afin de s'assurer de la continuité de prestation de services de pilotage sécuritaires, efficaces et efficients ainsi que lui permettre 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 répondre à son mandat, ainsi que de bien atteindre ses objectifs stratégiques.

## ANNEXE 3

### 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 gestion 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'information transmise 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 une fonction largement représentée 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 inclus sur nos affichages de poste ;
  
- **Questions autochtones :**
  - ✓ Précision quant à l'adhérence de l'APL en matière de diversité l'emploi inclus sur nos affichages de poste ;
  - ✓ Le processus de consultation sur le pilotage est élargi pour inclure les Premières Nations (p. ex. : consultation sur l'impact de sécurité de pilotage Côte-Nord va inclure communauté inuit) ;
  - ✓ Intégration des membres des Premières Nations dès le début de nos nouveaux projets : Les premières nations seront consultées sur les prochaines phases d'analyse de risques pour la Côte Sud.
  
- **Développement durable et opérations d'écologisation du gouvernement :**
  - ✓ Acquisition d'appareils écoresponsables lors de renouvellement d'équipement ;
  - ✓ Mise en place de mesures et pratiques visant à diminuer l'empreinte environnementale (particulièrement à la station des Escoumins);
  - ✓ Obtention en juillet 2019 de la certification de l'Alliance verte pour les bateaux-pilotes de l'APL ;
  - ✓ Projet de mise en place d'un service de pilotage intelligent, dont un des impacts est de diminuer la consommation d'essence des navires ;

- ✓ Les installations et les équipements de l'APL, plus spécifiquement les installations et bien de la station de pilotage des Escoumins, sont mis à la disposition d'études environnementales sur la flore et faune ;
- ✓ Participation en tant qu'expert au comité fédéral d'évaluation environnementale et auprès de nos partenaire d'affaires dans certains de leurs projets affectant l'environnement.

## ANNEXE 4

### 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. Notons que l'Administration ne reçoit que très peu de demandes. 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) sont 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 impliquée 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 affaire 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 (se référer au rapport annuel de l'APL) et qui reflètent son engagement et la 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](http://pilotagestlaurent.gc.ca)