



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2013-2017

RÉSUMÉ DU BUDGET D'EXPLOITATION

2013

RÉSUMÉ DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

2013

FÉVRIER 2013

Résumé du plan

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

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

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

Le ralentissement économique qui a caractérisé la seconde moitié de l'année 2011 s'est poursuivi lors de la première moitié de 2012. Les indicateurs économiques internationaux démontrent par contre, à partir de la seconde moitié de 2011, un ralentissement économique dû à la lenteur de la reprise aux États-Unis (et même le risque d'une rechute) et à la situation précaire du secteur bancaire en Europe (crise de la dette en Grèce et en Espagne notamment).

En ce qui a trait au transport maritime, la première moitié de 2012 a connu une baisse par rapport à 2011. La Voie maritime du Saint-Laurent a connu une baisse de ses cargaisons en vrac (céréaliier). Le marché demeure encore sensible aux dimensions des navires-conteneurs ; cette situation représente un désavantage concurrentiel pour la voie navigable du Saint-Laurent comparativement à plusieurs ports de la Côte Est américaine, ayant entre autres un lien ferroviaire au Midwest américain.

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

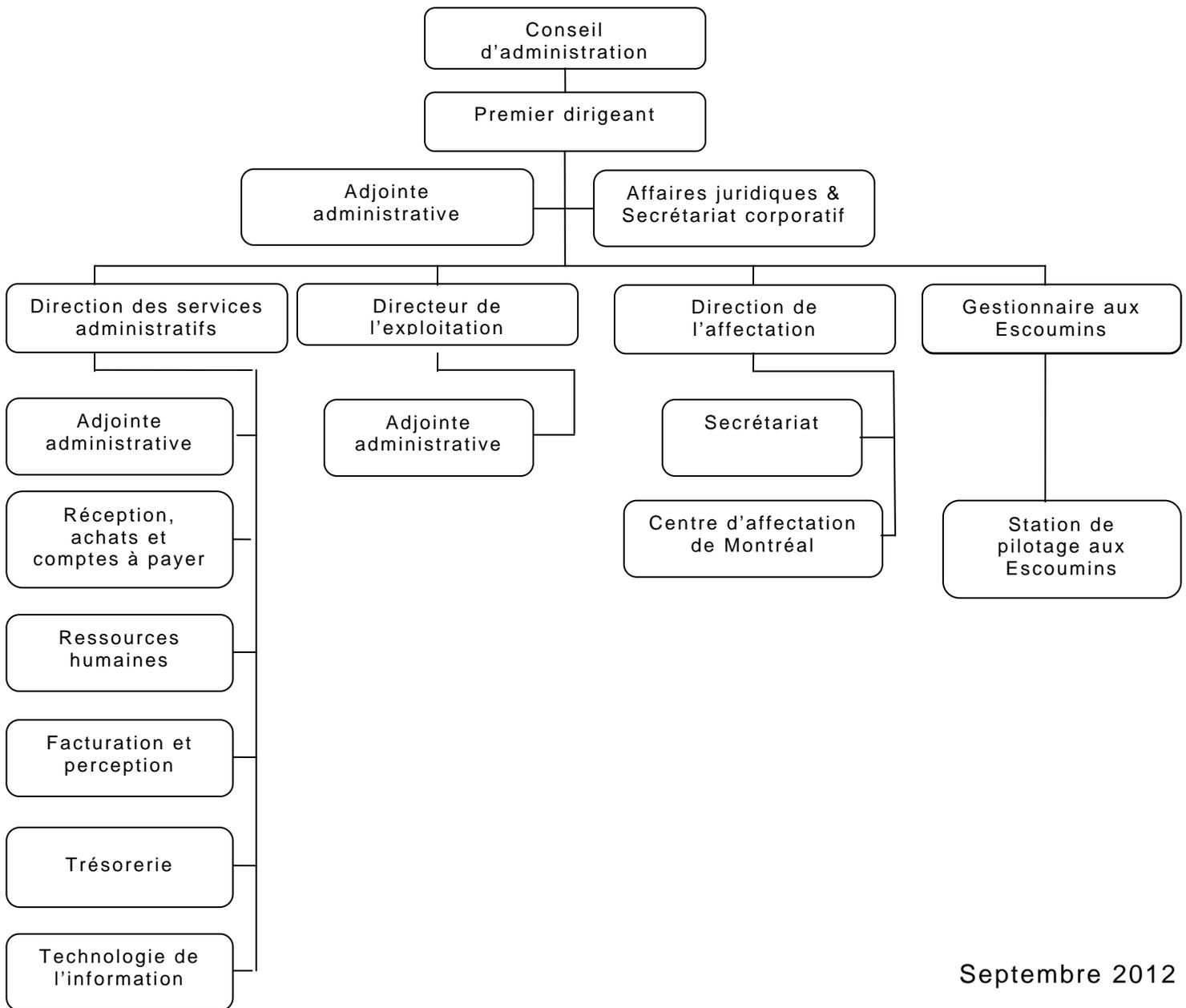
Mandat de l'Administration

L'Administration de pilotage des Laurentides a pour mandat :

- ⇒ de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux canadiennes de la région des Laurentides;
- ⇒ de maintenir les tarifs des droits de pilotage à un niveau équitable et raisonnable qui tient compte du fait que l'Administration doit tirer un revenu qui, avec les revenus provenant d'autres sources, doit lui permettre le financement autonome de ses opérations et créer une réserve de trésorerie d'environ 10% de ses revenus bruts.

Profil organisationnel de l'Administration

ORGANIGRAMME



Septembre 2012

HISTORIQUE

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

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

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

POUVOIRS

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

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

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

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

DESCRIPTION DE L'EXPLOITATION

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

Par sa réglementation, l'Administration a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire, soit la circonscription no 1-1 pour le port de Montréal, la circonscription no 1 pour les eaux navigables entre Montréal et Québec, et la circonscription no 2 pour les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, incluant la rivière Saguenay. Les circonscriptions de pilotage établies par l'Administration couvrent une distance de 494 kilomètres entre Montréal et Les Escoumins, ainsi que la rivière Saguenay d'une distance de 130 kilomètres (voir illustration à la page 44).

Les services de pilotage sont fournis aux navires assujettis au pilotage obligatoire par des pilotes entrepreneurs dans les circonscriptions 1.1, 1 et 2; ces pilotes sont représentés par la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central pour les districts 1.1 et 1, et par la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent pour le district 2. L'embarquement des pilotes se fait à l'aide de bateaux-pilotes appartenant à l'Administration aux Escoumins, ou appartenant à des entrepreneurs privés pour les autres stations de transbordement, situés à Québec, Trois-Rivières, Sorel, Lanoraie et Montréal, avec lesquels l'Administration contracte. Les pilotes sont affectés aux navires par les employés répartiteurs de l'Administration. Tous les services d'affectation pour les districts des Escoumins, Québec et du port de Montréal sont rendus et administrés à partir du siège social situé à Montréal.

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

ÉVALUATION ET ENJEUX DE LA POSITION STRATÉGIQUE

Résultats financiers

Les objectifs de l'Administration ont été atteints dans leur ensemble au cours de l'année 2011. Les résultats de l'exercice financier 2011 ont été positifs et l'Administration prévoit un résultat global d'environ 2,4 millions \$ pour 2012.

Législation

Le contexte légal dans lequel l'Administration délivre ses services est sensiblement le même depuis l'année dernière. Le seul changement significatif est l'entrée en vigueur de modifications au *Règlement général sur le pilotage*. De nouvelles règles ont été adoptées notamment concernant les examens médicaux des pilotes. Ils sont maintenant administrés à tous les deux ans et portent essentiellement sur les critères énoncés au *Règlement sur le personnel maritime*.

Compte tenu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, l'Administration entend consulter ses employés dans le cadre de la préparation d'un Code de conduite spécifique à l'organisation.

Considérations environnementales

L'évolution future de l'industrie maritime repose sur les nouvelles générations de porte-conteneurs capables de transporter jusqu'à 12 600 TEU, sur la nouvelle configuration élargie du canal de Panama devant être inaugurée en 2015, sur les contraintes de navigation concernant les systèmes de propulsion à faible émission et des exigences concernant les systèmes de traitement des eaux de ballast afin d'enlever toute espèce maritime invasive.

Analyse de l'environnement commercial externe

L'Administration doit faire face à différents facteurs externes dont elle est tributaire. Parmi ceux-ci, notons les conditions climatiques, les conflits internationaux, la vigueur du commerce international, des institutions financières internationales et des économies mondiales, l'état des finances publiques des pays industrialisés, l'inflation, les taux d'intérêt et la valeur du dollar canadien, les arrêts de travail dans les activités et les domaines connexes du transport intermodal, la politique fédérale de recouvrement des coûts en matière de dragage, aide à la navigation et service de déglacage et le niveau de l'eau dans le fleuve Saint-Laurent.

Il est impossible à l'APL, d'une part, de pouvoir calculer l'impact financier qu'un de ces facteurs pourrait avoir sur ses résultats, et d'autre part, de pouvoir contrôler l'émergence d'un de ces facteurs.

Analyse du marché

Le Produit National Brut (PNB) canadien continue d'afficher une croissance positive durant les six premiers mois de l'année 2012, mais les prévisions de sa croissance pour l'année complète de 2012 restent modestes. Aux États-Unis, la reprise se fait encore timide tandis qu'en Europe, la crise financière se fait encore sentir (Espagne, Italie et Grèce).

Au niveau du transport maritime, la première moitié de 2012 a connu certains changements de plusieurs de ses indices d'activité par rapport à l'année 2011, dont entre autres :

- La Voie maritime du St-Laurent a, entre autres, connu une baisse de 15% de ses cargaisons en vrac (céréaliier) mais une hausse de 27% de l'activité liée au secteur sidérurgique (minerai de fer).
- Le nombre d'affectations de l'Administration a diminué de 7,4% durant les six premiers mois de l'année 2012 comparativement à la même période en 2011.
- Le trafic à l'Administration portuaire de Montréal, en tonnes métriques, est en baisse de 5,0% par rapport à 2011 pour la période de six mois terminée le 30 juin 2012.

Le marché du grain

Les volumes de transport céréaliier ont connu un recul assez significatif durant la seconde moitié de 2011, ainsi qu'au début de l'année 2012 du aux importantes inondations aux États-Unis et dans les Prairies canadiennes en 2011. La situation pour la seconde moitié de 2012 semble toutefois être plus favorable.

Le marché du pétrole

Le projet de construction du pipeline de Québec à Montréal par Ultramar est bien en marche et devrait se terminer d'ici la fin de 2012. Ce projet devrait diminuer substantiellement le nombre de trains-blocs dans le corridor Lévis-Montréal.

Considérations commerciales

Le marché demeure encore sensible aux dimensions des navires à conteneurs ce qui peut favoriser les routes les dirigeant vers des ports de la côte Est américaine, tels New York, Norfolk, Charleston et autres ports.

Analyse interne

L'Administration a tenu sa réunion publique annuelle le 30 mai 2012, en présence de nombreux représentants de la communauté maritime.

Le contrat de services de pilotage avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent a été renouvelé pour une période de 5 ans le 7 mars 2012. Le contrat de services de pilotage avec les Pilotes du St-Laurent Central s'est terminé quant à lui le 30 juin 2012 et les négociations sont entamées.

La société vise un contrôle serré de ses dépenses administratives, notamment l'abolition, au début 2012, de l'accumulation des indemnités de départ en cas de départs volontaires pour les employés non syndiqués.

L'Administration poursuivra son cycle de vérification interne en 2012 par le biais d'une firme d'experts-comptables externe. De plus, un Examen Spécial devrait débuter avec le Bureau du Vérificateur général à l'automne 2012 et se terminer durant 2013.

En ce qui a trait au règlement tarifaire de l'Administration, une hausse de 2,35% est prévue à partir du 1^{er} janvier 2013 pour chacune des juridictions de l'APL. Cette hausse se compare favorablement pour l'industrie aux variations de l'Indice des Prix à la Consommation (IPC), du moins pour la période de 12 mois terminée le 30 juin 2012 (si l'on compare la moyenne de l'IPC mensuel pour le Québec du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012, à la moyenne de l'IPC mensuel pour le Québec du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011) qui se chiffre à 2,78%. Un certain nombre de facteurs seront évalués afin de déterminer la hausse du programme tarifaire à compter de 2014 soient :

- Le mouvement futur de l'IPC en 2013;
- les hausses finales des honoraires consenties aux corporations de pilotes;
- les coûts des nouvelles générations d'instruments électroniques de navigation qu'utiliseront les pilotes à bord des navires; et
- les conditions économiques qui prévaudront en 2013.

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

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

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

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

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
Maintenir l'autosuffisance financière	Respecter le budget des dépenses	Vérification mensuelle des dépenses (direction)	Graphique mensuel de la progression des résultats d'exploitation	Continu
	" "	Vérification trimestrielle des revenus et dépenses (Comité de vérification)	Commentaires formulés par les membres du comité	À tous les trimestres
	Contrôle des frais liés au personnel	Renouvellement des conventions collectives avec l'AFPC et la Guilde en respectant les mesures de limitation des coûts	Nouvelles conventions collectives	2013-2014
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Tarifs approuvés pour 2013. Analyse préliminaire de la stratégie tarifaire pour les années subséquentes	Réalisation de revenus supplémentaires de façon à créer des liquidités excédentaires représentant environ 10% des revenus bruts	Continu
	Optimiser les coûts relatifs à la possession et l'exploitation des actifs	Voir à l'entretien et au renouvellement d'actifs (quai aux Escoumins) en fonction de l'autosuffisance financière	Atteinte d'un excédent budgétaire suffisant pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	Continu
	Optimiser la manipulation et le traitement des fiches de pilotage	Design et implantation des fiches de pilotage électroniques	Équipe d'implantation	2012-2013

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	Éviter les mauvaises créances	Implanter nouvelles stratégies de crédit	Dépenses mauvaises créances	2012-2013
Maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins des utilisateurs	Maintenir le niveau des communications	Rencontres régulières avec les usagers pour assurer la transparence des opérations de pilotage	Rapport trimestriel au conseil d'administration	Continu
	Conserver un taux d'incident peu élevé	Établir un système d'évaluation des pilotes, maintenir leur formation et établir des mesures correctives	Maintenir un taux d'incident inférieur à 0,1%	Continu
	Maintenir un nombre de pilotes adéquat	Planifier le niveau du trafic maritime et des retraites des pilotes avec les corporations	Précisions des prévisions et gestion du niveau de service	Continu
	Moderniser les immobilisations	Revoir annuellement le plan de remplacement des principaux actifs	Maintenir l'efficacité et la sécurité du service	Continu
	Améliorer l'efficacité et la fiabilité des équipements, principalement des bateaux-pilotes	Maintien du programme d'entretien préventif des installations (quai aux Escoumins) et des équipements Réalisation d'un quai brise-lames	Minimiser les bris majeurs et les dépenses non prévues Réalisation des travaux	Continu 2012

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	<p>S'assurer des services de pilotage de qualité</p> <p>S'assurer de services de transbordement sécuritaire et de qualité</p>	<p>Construction d'un nouveau bateau-pilote 4 saisons</p> <p>Maintenir à jour les programmes de formation des pilotes</p> <p>Mise-à-jour du manuel d'opération pour les bateaux-pilotes</p>	<p>Gestion du projet avec architecte-conseil et entrepreneur</p> <p>Maintenir un taux d'accident inférieur à un par 1000 affectations</p> <p>Maintenir le taux élevé de succès à l'examen au brevet</p> <p>Manuel d'opération pour les bateaux-pilotes</p>	<p>2012</p> <p>Continu</p> <p>Continu</p> <p>Continu</p>
<p>Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada</p>	<p>Mettre en place un système d'évaluation des membres du Conseil</p> <p>Considérer l'enjeu environnemental dans les opérations et décisions pertinentes</p> <p>Établir une politique et régime de gestion de risques, incluant les risques financiers</p>	<p>Travail du comité de gouvernance et ressources humaines</p> <p>Analyser les aspects environnementaux des dossiers pertinents</p> <p>Identifier différents risques et incorporer le modèle de gestion de risques dans les pratiques de gestion</p>	<p>Dépôt d'un système d'évaluation et évaluation</p> <p>Développement et implantation de procédures</p> <p>Mise-à-jour des risques importants incluant quantification des risques (si possible)</p>	<p>2012</p> <p>Continu</p> <p>Continu</p>

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	<p data-bbox="354 699 558 909">Adhérer aux mesures de limitation des coûts mise en place par le Conseil du Trésor</p> <p data-bbox="354 940 594 1035">S'assurer que le règlement de l'APL est à jour</p>	<p data-bbox="630 699 878 846">Suivi des dépenses réelles par rapport aux budgets 2013 et suivants</p> <p data-bbox="630 940 870 1056">Poursuivre la revue interne du règlement de l'APL</p>	<p data-bbox="917 331 1192 489">Réalisation des projets de vérification interne pour les années 2012 et suivantes</p> <p data-bbox="917 520 1179 636">Mise en œuvre de la vérification du programme de santé et sécurité</p> <p data-bbox="917 699 1138 825">Montants des dépenses d'affectation et administratives</p> <p data-bbox="917 940 1195 1035">Publication du nouveau règlement de l'APL</p>	<p data-bbox="1230 331 1385 363">2012-2014</p> <p data-bbox="1230 520 1385 552">2012-2013</p> <p data-bbox="1230 699 1507 762">Années financières 2012 et suivantes</p> <p data-bbox="1230 940 1385 972">2012-2013</p>

États financiers et hypothèses majeures de planification

DONNÉES RÉELLES 2011, PRÉVISIONS 2012 ET BUDGET 2013 à 2017

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<u>AFFECTATIONS</u>	22 474	22 474	22 474	22 586	22 767	22 881	22 995
<u>PRODUITS</u>							
Droits de pilotage	77 224	80 974	82 750	85 321	88 085	90 687	93 380
Intérêts et autres revenus	175	74	574	74	75	75	75
	<u>77 399</u>	<u>81 048</u>	<u>83 324</u>	<u>85 395</u>	<u>88 160</u>	<u>90 762</u>	<u>93 455</u>
<u>CHARGES DIRECTES</u>							
Honoraires, traitements et prestations des pilotes	59 448	65 256	67 961	70 080	72 304	74 212	76 531
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	8 113	8 592	9 138	9 486	9 734	9 978	10 242
	<u>67 561</u>	<u>73 848</u>	<u>77 099</u>	<u>79 566</u>	<u>82 038</u>	<u>84 190</u>	<u>86 773</u>
<u>BÉNÉFICE BRUT</u>	<u>9 838</u>	<u>7 200</u>	<u>6 225</u>	<u>5 829</u>	<u>6 122</u>	<u>6 572</u>	<u>6 682</u>
<u>CHARGES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES</u>							
Administration	2 637	3 101	2 875	2 907	3 031	2 984	3 063
Centre d'affectation	1 832	1 790	2 224	2 234	2 294	2 338	2 422
	<u>4 469</u>	<u>4 891</u>	<u>5 099</u>	<u>5 141</u>	<u>5 325</u>	<u>5 322</u>	<u>5 485</u>
<u>RÉSULTAT GLOBAL</u>	<u>5 369</u>	<u>2 309</u>	<u>1 126</u>	<u>688</u>	<u>797</u>	<u>1 250</u>	<u>1 197</u>

ETAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<u>ACTIF</u>							
Courant							
Trésorerie	11 345	6 049	4 898	6 509	8 346	10 610	12 589
Créances	9 179	9 569	9 774	10 009	10 266	10 505	10 780
	<u>20 524</u>	<u>15 618</u>	<u>14 672</u>	<u>16 518</u>	<u>18 612</u>	<u>21 115</u>	<u>23 369</u>
Non courant							
Immobilisations corporelles (net)	7 851	16 881	16 461	15 850	15 143	14 415	13 710
Immobilisations incorporelles	183	970	757	544	331	118	105
Total de l'actif	<u>28 558</u>	<u>33 469</u>	<u>31 890</u>	<u>32 912</u>	<u>34 086</u>	<u>35 648</u>	<u>37 184</u>
<u>PASSIF</u>							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	10 416	13 227	10 676	11 010	11 392	11 709	12 053
Non courant							
Avantages postérieurs à l'emploi	518	309	155	155	150	145	140
Total du passif	<u>10 934</u>	<u>13 536</u>	<u>10 831</u>	<u>11 165</u>	<u>11 542</u>	<u>11 854</u>	<u>12 193</u>
<u>AVOIR DU CANADA</u>							
Bénéfices réinvestis	17 624	19 933	21 059	21 747	22 544	23 794	24 991
	<u>17 624</u>	<u>19 933</u>	<u>21 059</u>	<u>21 747</u>	<u>22 544</u>	<u>23 794</u>	<u>24 991</u>
Total du passif et de l'avoir du Canada	<u>28 558</u>	<u>33 469</u>	<u>31 890</u>	<u>32 912</u>	<u>34 086</u>	<u>35 648</u>	<u>37 184</u>
Fonds de roulement à la fin de l'année	10 108	2 391	3 996	5 508	7 220	9 406	11 316

ÉTAT DES VARIATIONS DE L'AVOIR DU CANADA (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	12 255	17 624	19 933	21 059	21 747	22 544	23 794
Résultat global de l'exercice	5 369	2 309	1 126	688	797	1 250	1 197
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	17 624	19 933	21 059	21 747	22 544	23 794	24 991

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<u>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</u>							
Résultat global pour l'exercice	5 369	2 309	1 126	688	797	1 250	1 197
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie :							
Amortissement	226	230	908	949	960	951	758
Variation de la tranche à long terme des avantages postérieurs à l'emploi et gains sur cession d'actifs	86	(229)	(654)	--	(5)	(5)	(5)
Diminution (augmentation) des créances	(782)	(390)	(205)	(235)	(257)	(239)	(275)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	364	2 811	(2 551)	334	382	317	344
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	5 263	4 731	(1 376)	1 736	1 877	2 274	2 019
<u>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</u>							
Acquisition d'immobilisations corporelles et actif incorporel	(3 882)	(10 027)	(275)	(125)	(40)	(10)	(40)
Produits de la cessation d'immobilisations corporelles	--	--	500	--	--	--	--
	(3 882)	(10 027)	225	(125)	(40)	(10)	(40)
<u>TRÉSORERIE</u>							
Variation de l'exercice	1 381	(5 296)	(1 151)	1 611	1 837	2 264	1 979
Solde au début de l'exercice	9 964	11 345	6 049	4 898	6 509	8 346	10 610
Solde à la fin de l'exercice	11 345	6 049	4 898	6 509	8 346	10 610	12 589

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les revenus tirés des droits de pilotage et le coût des services de pilotage sont directement reliés aux nombres d'affectations, aux nombres et dimensions des navires, aux heures de pilotage ainsi qu'aux tirants d'eau des navires. L'Administration planifie des augmentations tarifaires variant entre 2,35% et 2,50 % pour les années 2013 à 2017 en fonction des obligations financières de l'APL et de l'objectif du maintien de l'autonomie financière.

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

Les produits des bateaux-pilotes exploités par l'APL aux Escoumins sont directement liés aux charges projetées de la base aux Escoumins, majorées de 4.80%. Les tarifs chargés par l'APL pour ses bateaux-pilotes ont été révisés à la baisse le 6 février 2012 afin de refléter la mise à jour de la structure des coûts de la base des Escoumins.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2013 à 2017) 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 et l'acceptation de nouvelles augmentations tarifaires pour les années futures.

Toute variation de l'une ou de plusieurs de ces hypothèses résultera en une modification favorable ou défavorable de la situation financière de l'Administration; chaque variation de 1 % du tarif représente des revenus d'environ 680 000 \$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 600 000 \$; ce pourcentage élevé de coûts variables procure une flexibilité financière importante à l'APL.

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

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

BUDGET D'INVESTISSEMENT 2013

Acquisitions d'immobilisations et budget d'investissement

(\$ 000' s)

	RÉEL	BUDGET	PRÉVISIONS	PLAN				
	2011	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Quais et route	3 069	3 500	4 900	0	0	0	0	0
Bateau-pilote	804	3 000	4 200	0	0	0	0	0
Équip. de communication	0	0	0	0	0	0	0	0
Équip. infor. et logiciels	4	210	50	175	125	40	10	40
Autres immobilisations	5	0	17	0	0	0	0	0
Salle d'attente et base de transbordement	0	127	60	100	0	0	0	0
	<u>3 882</u>	<u>6 837</u>	<u>9 227</u>	<u>275</u>	<u>125</u>	<u>40</u>	<u>10</u>	<u>40</u>