

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2014-2018

RÉSUMÉ DU BUDGET D'EXPLOITATION

2014

RÉSUMÉ DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

2014

DÉCEMBRE 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 en créant une réserve de trésorerie représentant entre 5 et 10 % de ses revenus bruts;
- maximiser l'efficacité et la qualité des services de pilotage de façon à assurer la sécurité de la navigation 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 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. Nous ciblons également de continuer à maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité des services de pilotage. Pour assurer l'atteinte de ces objectifs, 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.

Les indicateurs économiques internationaux démontrent encore, en 2013, une activité économique ralentie partout dans le monde. La reprise économique aux États-Unis semble plus soutenue (reprise de l'emploi, raffermissement des secteurs de l'immobilier) tandis que les économies européennes, à l'exception de l'Allemagne, peinent à sortir de leur ralentissement économique. L'économie chinoise affiche aussi un ralentissement de sa croissance économique.

En ce qui a trait au transport maritime, la première moitié de 2013 a connu une baisse par rapport à 2012. La Voie maritime du Saint-Laurent a connu une baisse de ses cargaisons en vrac (céréaliier) durant les six premiers mois de l'année 2013. Les navires post-Panamax d'une largeur pouvant aller jusqu'à 44 mètres peuvent dorénavant se rendre aux installations du port de Montréal permettant aux navires de plus fortes dimensions de sillonner les eaux du fleuve St-Laurent.

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 :

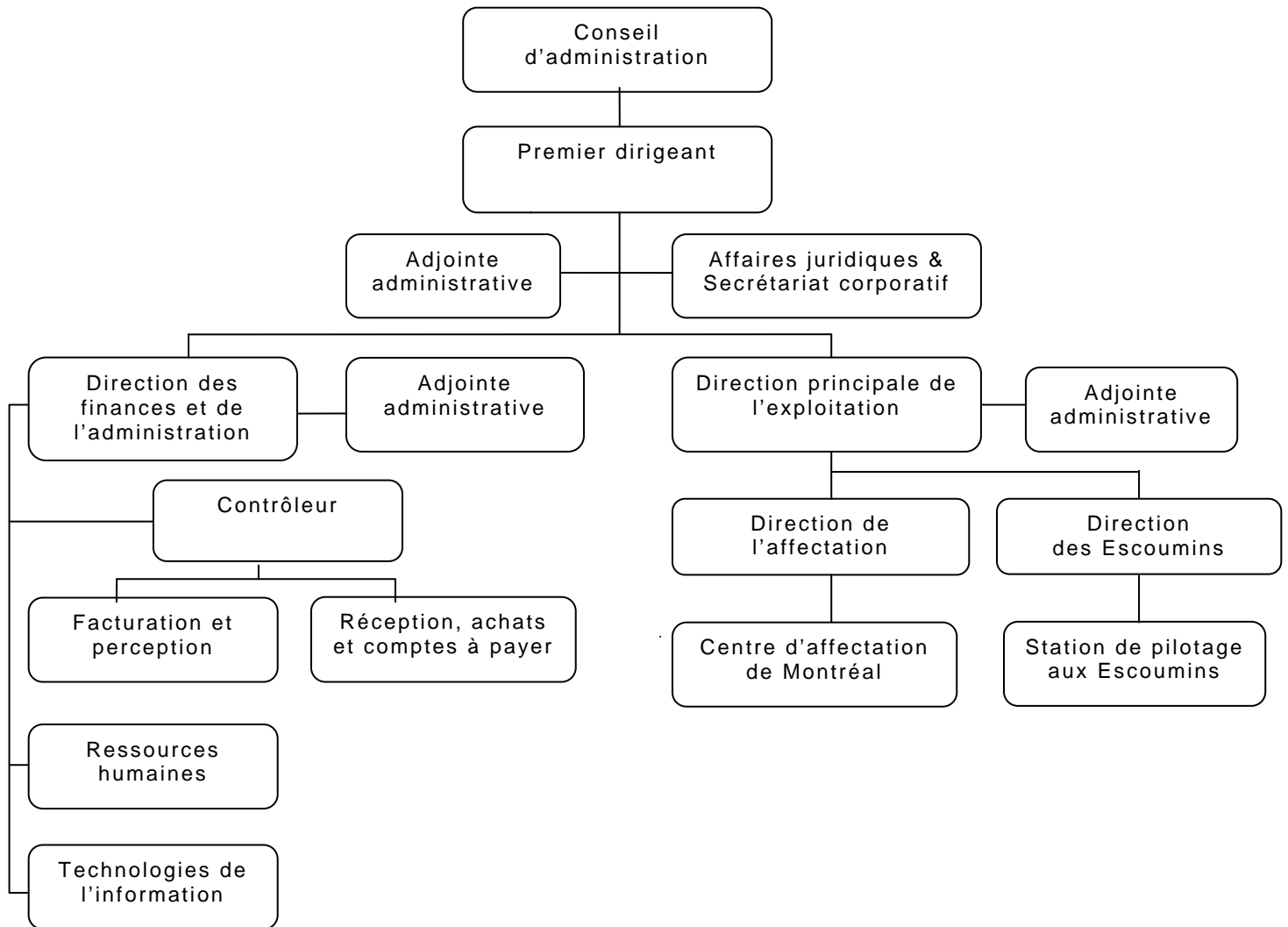
- ⇒ de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux canadiennes de la région des Laurentides;
- ⇒ de maintenir les tarifs des droits de pilotage à un niveau équitable et raisonnable.

Profil organisationnel de l'Administration

ORGANIGRAMME



ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES



HISTORIQUE

L'Administration de pilotage des Laurentides, constituée le 1^{er} février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, 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.

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 les 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. Les services d'affectation pour tous les districts 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, les associations d'armateurs qui représentent les agents, propriétaires et opérateurs de navires canadiens, étrangers et les corporations de pilotes.

Évaluation et enjeux de la position stratégique actuelle

ÉVALUATION DES RÉSULTATS FINANCIERS

Les objectifs que s'était donnés l'Administration ont été atteints dans leur ensemble au cours de l'année 2012, et d'autres seront atteints au cours de l'année 2013. Les résultats de l'exercice financier 2012 ont été positifs et le résultat global pour l'exercice a atteint 2,7 millions \$. En ce qui concerne l'exercice financier 2013, l'APL prévoit un résultat global d'environ 1,2 million \$, en hausse de 0,1 million \$ par rapport au résultat global budgété original. Cet écart favorable provient d'un léger déclin des dépenses administratives par rapport aux estimés budgétaires ainsi que des dimensions moyennes accrues des navires. Le résultat global cumulatif au 30 juin 2013 totalise 0,5 million \$, résultant d'une baisse du nombre d'affectations d'environ 5% par rapport à la période de six mois se terminant le 30 juin 2012. Au 30 juin 2013, 9 211 affectations ont été effectuées et 20 000 affectations sont désormais prévues en 2013, soit une baisse d'environ 9,5% par rapport à 2012. L'Administration établit ses projections financières de façon conservatrice, de façon à préserver son autonomie financière; une partie importante de ses dépenses, soit les dépenses de pilotage, varie d'ailleurs en fonction de ses revenus.

L'Administration continue de garder une vue d'ensemble de ses opérations malgré les conditions économiques incertaines qui prévalent. Des changements graduels se produisent sur les côtes est et ouest du continent américain (voir section sur les « Considérations commerciales » à la page 11 de ce document). Du côté de la côte Ouest, le port de Prince Rupert enregistre une baisse de 16% pour les marchandises conteneurisées au 30 juin 2013 par rapport à la même période l'année précédente. Du côté de la côte Est, les ports de Virginie ont connu une hausse de 5,7% dans le nombre d'unités de conteneurs pour les six premiers mois de 2013; quant aux ports de la Caroline du Sud, leurs niveaux d'affaires sont à la hausse de 9% pour les marchandises conteneurisées pour leur exercice financier terminé le 30 juin 2013, par rapport à la même période l'année précédente.

Législation

Le contexte légal dans lequel l'Administration délivre ses services est sensiblement le même depuis l'année dernière. Le seul évènement significatif est la décision arbitrale, confirmée par la Cour supérieure de l'Ontario le 29 janvier 2013, reconnaissant le privilège maritime de l'Administration pour les honoraires facturés suite aux services de pilotage rendus à sa clientèle. La décision comporte cependant deux réserves qu'il est important de mentionner. D'abord, l'arbitre indique que le privilège vaut seulement pour les services de pilotage, et non pour les frais d'annulation ou autres qui ne correspondent pas à de véritables services. Également, l'arbitre a refusé d'y inclure les intérêts et pénalités facturés par l'Administration, faute selon lui de base légale précise pour les réclamer.

D'autre part, nous restons préoccupés par la judiciarisation, de plus en plus grande chez nous, aux États-Unis et en Europe, des incidents qui surviennent lors de missions de pilotage. La législation prévoit aussi une responsabilité pénale plus large, avec les peines plus lourdes, pour les organisations, leurs représentants et administrateurs notamment en matière environnementale.

Depuis quelques années, les organisations doivent adopter une nouvelle approche en matière de valeurs et d'éthique. Préoccupé par cette question, le gouvernement fédéral a adopté à ce sujet de nouvelles lois et politiques qui ont des incidences sur notre gestion. Il s'agit particulièrement des « Lignes directrices à l'intention des titulaires de charge publique en matière d'éthique et d'activités politiques », de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, de la *Loi sur les conflits d'intérêts* et de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. Suivant ce que prévoit cette dernière loi, un nouveau *Code de valeurs et d'éthiques du secteur public* s'applique désormais à tous nos employés. Copie de ce code leur a d'ailleurs été communiquée. L'étape suivante consiste à consulter nos employés dans le cadre de la préparation d'un Code de conduite spécifique à notre organisation. Suivant la loi, nous devons adopter un Code afin d'y décrire les comportements particuliers requis en raison de notre mandat et de notre milieu de travail uniques. Il fera également une synthèse du Code récemment en vigueur et de nos propres valeurs.

Considérations environnementales

L'évolution future de l'industrie maritime repose sur les nouvelles générations de porte-conteneurs capables de transporter jusqu'à 18 400 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 DU MARCHÉ

Le Produit National Brut (PNB) canadien continue d'afficher une croissance positive durant les six premiers mois de l'année 2013. Cependant, les prévisions de sa croissance pour l'année complète de 2013 restent modestes et dépendantes des tendances économiques mondiales (USA, Asie et Europe). Aux États-Unis, la santé économique semble se raffermir (chômage en baisse depuis quelques trimestres, secteur de la construction et de l'immobilier en hausse après plusieurs années de déclin, résultats financiers des entreprises généralement à la hausse). Les prévisions concernant la qualité et la quantité des récoltes de grain canadien se sont sensiblement améliorées récemment et font état de bonnes récoltes pour 2013, à moins que des situations climatiques extrêmes ne viennent changer ces perspectives dans les prochaines semaines. La crise financière européenne est moins aiguë qu'en 2012, bien que les situations économiques de l'Italie, de l'Espagne, du Portugal et de la Grèce

soient encore sous haute surveillance par les représentants des gouvernements de l'Union Européenne.

Au niveau du transport maritime, la première moitié de 2013 a connu certains changements de plusieurs de ses indices d'activité par rapport à l'année 2012, dont entre autres :

- La Voie maritime du St-Laurent a, entre autres, connu une baisse de 11% de ses cargaisons en vrac (céréaliier); en fait, aucun de ses types de cargaison important n'enregistre de hausse durant cette période par rapport à 2012.
- Le nombre d'affectations de l'Administration a diminué de 6,5% durant les sept premiers mois de l'année 2013 comparativement à la même période en 2012, surtout dû au transport céréaliier et de pétrole raffiné.
- Le trafic à l'Administration portuaire de Montréal, en tonnes métriques, est en hausse de 4,8% par rapport à 2012 pour la période de six mois terminée le 30 juin 2013, surtout du au vrac liquide (seules les marchandises conteneurisées sont en légère baisse par rapport à 2012).

LE MARCHÉ DU GRAIN

Les volumes de transport céréaliier ont connu un recul durant la seconde moitié de 2012, ainsi qu'au début de l'année 2013. Les conditions climatiques défavorables aux États-Unis, dans les Prairies canadiennes et en Ontario/Québec en 2012, ont contribué à cette situation. La situation pour la seconde moitié de 2013 semble, depuis peu, être plus prometteuse pour les récoltes canadiennes et américaines. De plus, la fin du monopole de la Commission Canadienne du blé, depuis août 2012, permet aux producteurs de vendre leur grain sans passer par l'entremise de la Commission. Les volumes de grain et leur tarification sont donc déterminés par le marché. Il est cependant encore trop tôt pour évaluer l'impact de ce changement structurel.

LE MARCHÉ DU PÉTROLE

Le prix du pétrole brut varie régulièrement au gré des incertitudes politiques mondiales. Le pipeline de Québec à Montréal d'Ultramar est opérationnel depuis la fin de l'année 2012. Ce pipeline entraîne donc la suppression complète du transport maritime et ferroviaire entre la raffinerie d'Ultramar située à Lévis et les installations de Montréal-Est. Les hypothèses précédentes prévoyaient que la mise en fonction de ce pipeline aurait surtout des conséquences sur le transport ferroviaire. Il y a donc, pour l'APL, des conséquences défavorables pour le transport maritime, qui devrait être compensé par la dimension accrue des navires.

CONSIDÉRATIONS COMMERCIALES

Le marché demeure encore sensible aux dimensions des navires à conteneurs. Le port de Montréal peut dorénavant accueillir des navires post-Panamax d'une largeur maximum de 44,0 mètres suite à la décision de la Garde côtière canadienne. En date du 23 août 2013, deux navires de ce genre ont fait route au port de Montréal; il est prévu qu'environ cinq ou six autres de ces navires empruntent le fleuve St-Laurent dans les prochains mois, appuyant la tendance à la hausse de la taille des navires. Du côté de la côte nord-est américaine, les investissements en capital se poursuivent notamment pour les ports de la Caroline du Sud qui ont entrepris un plan de 10 ans d'une valeur de 1,3 milliard \$ afin de draguer le port de Charleston, de compléter les installations du Inland Port et de construire un nouveau terminal de conteneurs au port de North Charleston. Les ports de la Côte-Est américaine (New-York-New-Jersey, Norfolk, Charleston...) visent donc, tout comme les navires sillonnant le fleuve St-Laurent, des avantages compétitifs afin de desservir le plus rapidement et le plus efficacement le marché du Midwest américain.

Du côté des armateurs, les sociétés qui divulguent leurs résultats financiers font état de pressions financières, alors que certaines d'entre elles montrent des résultats positifs (Hapag Lloyd) et certaines, des résultats financiers négatifs (Hanjin Shipping) pour le deuxième trimestre de 2013.

L'économie canadienne résiste encore aux malaises économiques internationaux. Bon nombre d'analyses économiques lui attribuent des perspectives économiques favorables par rapport aux États-Unis et à l'Europe pour 2013-2014. La reprise continue, à une échelle plus modeste qu'initialement envisagée. Comme ce fut le cas l'année passée, l'environnement économique dans lequel l'Administration opère reste donc encore très volatile pour 2013 et 2014, dans l'attente d'indicateurs économiques plus favorables et soutenus à long terme.

ANALYSE INTERNE

L'Administration a tenu sa réunion publique annuelle le 5 mai 2013, en présence de représentants de la communauté maritime. Le président du conseil et le premier dirigeant ont présenté les réalisations de l'année financière 2012 ainsi que les objectifs de l'année 2013, tandis que le directeur des finances a couvert les résultats financiers de l'année 2012.

La convention collective avec les employés de l'Alliance de la fonction Publique du Canada est arrivée à échéance le 30 juin 2013 et les négociations débuteront à l'automne 2013; la convention collective couvrant les employés membres de la Guilde de la marine marchande du Canada qui représente les capitaines et mécaniciens localisés à la station de transbordement des Escoumins se terminera quant à elle, en juin 2014.

Le contrat de services de pilotage avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent a été renouvelé pour une période de 5 ans et se termine le 31 décembre 2016. Le contrat de services de pilotage avec les Pilotes du Saint-Laurent Central se termine quant à lui le 30 juin 2015.

En ce qui concerne le régime de retraite de la Société, tous les employés de l'APL sont affiliés au Régime de retraite de la fonction publique, dont le gouvernement du Canada est le promoteur. L'Administration n'a pas d'obligation de verser des cotisations supplémentaires pour financer le coût de services passés ou un déficit de capitalisation, ni de combler les déficits actuariels du régime.

En ce qui a trait au règlement tarifaire de l'Administration, une hausse de 2,00% est prévue à partir du 1^{er} janvier 2014 pour chacune des juridictions de l'APL pour les années 2014 et 2015. Cette hausse se base essentiellement sur les estimés de la hausse de l'Indice des prix à la consommation (IPC) de certaines institutions financières canadiennes pour 2014. Il est à noter que les contributions financières de l'APL liées aux coûts de remplacement des nouvelles générations d'instruments électroniques de navigation (PPU) qu'utiliseront les pilotes à bord des navires ne sont pas compris à l'intérieur de ces hausses tarifaires.

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

MAINTIEN DE L'AUTOSUFFISANCE FINANCIÈRE

Le maintien de l'autosuffisance financière ne peut s'effectuer que par un contrôle adéquat des charges et une hausse des revenus.

Au niveau du contrôle des charges, la majorité des dépenses étant constituée des honoraires des pilotes, le maintien de l'équilibre budgétaire passe nécessairement par un contrôle de ces charges bien que ces dépenses soient variables dans une forte proportion.

Au niveau des revenus, une hausse de tarif de 2,00% pour 2014 est nécessaire pour permettre le maintien de l'autosuffisance financière. Les hypothèses tarifaires utilisées pour les années futures incluent les hausses tarifaires minimales permettant à l'Administration de pilotage des Laurentides de maintenir son autosuffisance financière. Il est prévu que les hausses d'honoraires de pilotage ainsi que des frais afférents augmentent pour l'année 2014 de 2,00 % pour le district # 2 et de 2,45 % pour le district # 1. L'Administration estime que la situation financière, durant cette période, pourra soutenir cette stratégie tarifaire.

CONTRÔLE ET REDDITION DES COMPTES

Dans le cadre de ses activités, l'Administration a mis en place des systèmes et pratiques afin d'en assurer le contrôle. Les cadres responsables des départements voient à leur bon fonctionnement et s'assurent qu'ils sont toujours adéquats. Les cadres rendent compte de leurs activités respectives au premier dirigeant.

Des rapports financiers trimestriels sont approuvés par les membres du conseil d'administration ainsi qu'au comité de vérification. Le Bureau du Vérificateur général du Canada est le vérificateur de l'Administration en vertu de la loi.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* stipule que chaque société d'État doit généralement faire effectuer des vérifications internes de ses opérations. L'Administration de pilotage des Laurentides a entamé en 2012 un nouveau programme de vérification interne qui s'échelonne sur trois ans.

L'Examen spécial débuté à l'automne 2012 par le bureau du Vérificateur général du Canada s'est terminé en 2013 et le rapport final a été déposé en juillet 2013 au Conseil d'administration de la Société. Le rapport indique que les moyens et méthodes employés par l'Administration ont fourni au BVG l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses activités étaient menées de manière efficace. Le BVG a noté une amélioration significative depuis son dernier rapport de 2005 en ce qui a trait à la planification stratégique, gestion des risques, mesures de rendement et communication des résultats. De plus, le rapport indique que l'Administration dispose de bonnes pratiques de gouvernance.

Stratégies de réalisation et indicateurs de rendement

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

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
Maintenir l'autosuffisance financière	Respecter le budget des dépenses	Vérification mensuelle des dépenses (direction)	États financiers, rapport budgétaire et graphique mensuel de la progression des résultats d'exploitation	Continu
	" "	Vérification trimestrielle des produits et charges (comité de vérification)	Commentaires formulés par les membres du comité et approbation par le CA	À tous les trimestres
		Publication du rapport annuel de la Société	Indicateurs de rendement illustrés dans le rapport annuel	31 mars 2014
	Contrôle des frais liés au personnel	Renouvellement des conventions collectives avec l'AFPC et la Guilde en respectant les mesures de contrôle des coûts	Nouvelles conventions collectives	2013-2014
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Tarifs en voie d'approbation pour 2014 et 2015; consultations auprès des clients	Réalisation de revenus supplémentaires de façon à créer une réserve de trésorerie représentant de 5 à 10% des revenus	2013
	Optimiser les coûts relatifs à la possession et l'exploitation des actifs	Voir à l'entretien et au renouvellement d'actifs 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	2013

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	Recommander site pour localisation des locaux administratifs de la Société	Analyse de divers sites en fonction des besoins de l'organisation et des taux de location	Recommandation d'un site et exécution d'un bail de location	31 octobre 2013
	Éviter les mauvaises créances	Implanter nouvelles stratégies de crédit	Dépenses mauvaises créances	2013
	Analyser changements à venir au logiciel d'affectation et de facturation	Rencontre avec le fournisseur de logiciel, analyse des alternatives et implantation	Performances et efficacité accrue du logiciel (voir aussi l'objectif traitant des fiches de pilotage électronique)	2013-2014
Maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins des utilisateurs	S'assurer de fournir des services de pilotage de qualité et sécuritaires	Améliorer le système de formation/évaluation des pilotes	Maintenir un taux d'incident inférieur à 0,1%	2013-2014
	" "	Réduire délais et cause du manque de disponibilité des pilotes	Maintenir nombre de retards à moins de 0,10% des affectations	2013-2014
	" "	Réduire délais dus aux clients	À venir	À venir
	" "	Améliorer le suivi par l'APL lors d'un accident	Maintenir un taux d'incident inférieur à 0,1%	2014
	" "	Réviser le programme de formation des pilotes du St-Laurent central	Cours de formation	2013
	Améliorer le niveau des communications et collaboration	Mettre l'accent sur la collaboration et la communication avec partenaires	Organisation de rencontres périodiques	Continu
			Amélioration site Web	2013-2014

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	" "	Identifier et évaluer des éléments possibles d'améliorations des services pour les clients	Inventaire des restrictions à la navigation et estimation de leurs impacts économiques	2013-2014
	Maintenir un nombre de pilotes adéquat	Planifier le niveau du trafic maritime et des retraites des pilotes avec les corporations	Analyse des besoins en apprentis-pilotes	2013
	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	Minimiser les bris majeurs et les dépenses non prévues	Continu
	Préciser besoins organisationnel et favoriser bon climat organisationnel	Élaboration d'un plan d'action, révision de l'organigramme et de certaines politiques	Organigramme mis à jour, implantation de nouvelles politiques touchant ressources humaines	2013-2014
	S'assurer de services de transbordement sécuritaire et qualité pour employés et passagers	Mise à jour du manuel d'opération pour les bateaux-pilotes	Manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes	2013
		Finalisation du processus d'obtention d'effectif minimal (DEM) pour les bateaux-pilotes	DEM final	2013

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	<p>Analyse d'un site permanent pour les transbordements au port de Trois-Rivières</p> <p>Négocier les termes de la contribution financière pour les unités portables des pilotes du Bas St-Laurent</p>	<p>Rencontres de préparation de l'équipe de négociation</p> <p>Élaboration de stratégies et début des discussions avec la Corporation</p>	<p>Finalisation d'une entente avec partenaire</p> <p>Entente entre les parties</p>	<p>2013-2014</p> <p>2013-2014</p>
<p>Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada</p>	<p>Favoriser bonnes pratiques de gouvernance</p> <p>Mise-à-jour des risques de la Société, incluant les risques financiers</p> <p>Adhérer aux mesures de limitation des coûts mises en place par le Conseil du Trésor</p>	<p>Travail du Comité de gouvernance et ressources humaines</p> <p>Mettre à jour la liste des différents risques, élaborer plan d'action et échéancier et incorporer le modèle de gestion de risques dans les pratiques de gestion</p> <p>Suivi des dépenses réelles par rapport aux budgets 2013 et suivants</p>	<p>Implantation d'une charte pour le Comité de gouvernance et ressources humaines</p> <p>Réalisation des projets de vérification interne pour les années 2013 et suivantes</p> <p>Montants des dépenses d'affectation et administratives</p>	<p>2013</p> <p>2013-2014</p> <p>Années financières 2012 et suivantes</p>

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	Poursuivre la revue interne du règlement de l'APL	Identifier dispositions clés et entreprendre consultations	Publication du nouveau règlement de l'APL	2014
	Collaborer au processus d'Examen spécial de la Société par le BVG	Disponibilité pour rencontres, production de divers rapports et analyses	Dépôt du rapport au Conseil d'administration par le BVG	2013
			Implantation des recommandations	2013-2014

États financiers et hypothèses majeures de planification

DONNÉES RÉELLES 2012, PRÉVISIONS 2013 ET BUDGET 2014 à 2018

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<u>AFFECTATIONS</u>	22 096	20 000	21 000	21 210	21 422	21 636	21 853
<u>PRODUITS</u>							
Droits de pilotage	78 600	75 903	81 366	83 656	86 255	88 678	91 379
Intérêts et autres revenus	153	324	74	75	75	75	77
	<u>78 753</u>	<u>76 227</u>	<u>81 440</u>	<u>83 731</u>	<u>86 330</u>	<u>88 753</u>	<u>91 456</u>
<u>CHARGES DIRECTES</u>							
Honoraires, traitements et prestations des pilotes	62 223	61 377	66 024	68 056	70 124	72 297	74 490
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	8 646	8 680	9 249	9 466	9 823	9 947	10 270
	<u>70 869</u>	<u>70 057</u>	<u>75 273</u>	<u>77 522</u>	<u>79 947</u>	<u>82 244</u>	<u>84 760</u>
<u>BÉNÉFICE BRUT</u>	<u>7 884</u>	<u>6 170</u>	<u>6 167</u>	<u>6 209</u>	<u>6 383</u>	<u>6 509</u>	<u>6 696</u>
<u>CHARGES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES</u>							
Administration	3 317	2 829	3 302	3 105	3 166	3 196	3 170
Centre d'affectation	1 835	2 113	2 123	2 101	2 170	2 189	2 271
	<u>5 152</u>	<u>4 942</u>	<u>5 425</u>	<u>5 206</u>	<u>5 339</u>	<u>5 385</u>	<u>5 441</u>
<u>RÉSULTAT GLOBAL</u>	<u>2 732</u>	<u>1 228</u>	<u>742</u>	<u>1 003</u>	<u>1 047</u>	<u>1 124</u>	<u>1 255</u>

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

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<u>ACTIF</u>							
Courant							
Trésorerie	6 862	5 713	6 444	8 329	10 544	12 025	13 768
Créances	9 349	8 699	9 325	9 587	9 885	10 163	10 473
	<u>16 211</u>	<u>14 412</u>	<u>15 769</u>	<u>17 916</u>	<u>20 429</u>	<u>22 188</u>	<u>24 241</u>
Non courant							
Immobilisations corporelles (net)	16 895	16 718	16 219	15 527	14 837	14 152	13 469
Immobilisations incorporelles	206	952	1 447	1 135	695	1 054	1 278
Total de l'actif	<u>33 312</u>	<u>32 082</u>	<u>33 435</u>	<u>34 578</u>	<u>35 961</u>	<u>37 394</u>	<u>38 988</u>
<u>PASSIF</u>							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	12 678	10 227	10 978	11 245	11 581	11 890	12 229
Non courant							
Avantages postérieurs à l'emploi	277	272	132	5	5	5	5
Total du passif	<u>12 956</u>	<u>10 499</u>	<u>11 110</u>	<u>11 250</u>	<u>11 586</u>	<u>11 895</u>	<u>12 234</u>
<u>AVOIR DU CANADA</u>							
Bénéfices réinvestis	20 356	21 583	22 325	23 328	24 375	25 499	26 754
	<u>20 356</u>	<u>21 583</u>	<u>22 325</u>	<u>23 328</u>	<u>24 375</u>	<u>25 499</u>	<u>26 754</u>
Total du passif et de l'avoir du Canada	<u>33 312</u>	<u>32 082</u>	<u>33 435</u>	<u>34 578</u>	<u>35 961</u>	<u>37 394</u>	<u>38 988</u>
Fonds de roulement à la fin de l'année	<u>3 533</u>	<u>4 185</u>	<u>4 791</u>	<u>6 671</u>	<u>8 848</u>	<u>10 298</u>	<u>12 012</u>

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

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	17 624	20 356	21 583	22 325	23 328	24 375	25 499
Résultat global de l'exercice	2 732	1 228	742	1 003	1 047	1 124	1 255
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	<u>20 356</u>	<u>21 583</u>	<u>22 325</u>	<u>23 328</u>	<u>24 375</u>	<u>25 499</u>	<u>26 754</u>

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<u>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</u>							
Résultat global pour l'exercice	2 732	1 228	742	1 003	1 047	1 124	1 255
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie :							
Amortissement	233	811	1 156	1 204	1 255	1 250	1 256
Variation de la tranche à long terme des avantages postérieurs à l'emploi	(241)	(5)	(140)	(127)	--	--	--
Diminution (augmentation) des créances	(170)	649	(626)	(262)	(298)	(278)	(310)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	2 262	(2 452)	751	267	336	309	339
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	4 816	231	1 883	2 085	2 340	2 405	2 540
<u>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</u>							
Acquisition d'immobilisations corporelles et actif incorporel	(9 300)	(1 380)	(1 152)	(200)	(125)	(924)	(797)
	(9 300)	(1 380)	(1 152)	(200)	(125)	(924)	(797)
<u>TRÉSORERIE</u>							
Variation de l'exercice	(4 484)	(1 149)	731	1 885	2 215	1 481	1 743
Solde au début de l'exercice	11 345	6 862	5 713	6 444	8 329	10 544	12 025
Solde à la fin de l'exercice	6 862	5 713	6 444	8 329	10 544	12 025	13 768

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 de 2,00% (soit l'hypothèse de l'Indice des prix à la consommation) pour les années 2014 à 2018 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%.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2014 à 2018) 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 d'environ 720 000 \$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 660 000 \$; 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 2014

Acquisitions d'immobilisations et budget d'investissement

(\$ 000' s)

	RÉEL	BUDGET	PRÉVISIONS	PLAN				
	2012	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Quais et route	5 338	--	--	0	0	0	0	0
Bateau-pilote	3 918	--	--	0	0	0	0	0
Actifs incorporels	36	175	1 026	962	200	125	924	797
Salle d'attente et base de transbordement	8	100	354	190	0	0	0	0
	<u>9 300</u>	<u>275</u>	<u>1 380</u>	<u>1 152</u>	<u>200</u>	<u>125</u>	<u>924</u>	<u>797</u>