



Administration de Pilotage des Laurentides
Laurentian Pilotage Authority

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2016-2020

RÉSUMÉ DU BUDGET D'EXPLOITATION

2016

RÉSUMÉ DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

2016

FÉVRIER 2016

Administration de pilotage des Laurentides

Résumé du Plan d'entreprise 2016-2020

Table des matières

1.	Sommaire exécutif.....	2
2.	Historique et mandat de l'Administration.....	4
3.	Pouvoirs	4
4.	Description de l'exploitation.....	4
	Gouvernance	5
	Législation	6
	Programme de gestion des risques	7
5.	Environnement commercial et enjeux stratégiques	10
	Environnement commercial	10
	Analyse du marché	12
	Enjeux stratégiques	13
	Évaluation des résultats financiers	14
6.	Analyse interne	14
	Politiques gouvernementales	17
7.	Stratégies de réalisation et indicateurs de rendement	17
8.	États financiers.....	23
9.	Budget d'investissement 2016.....	28
10.	Plan d'emprunt	28
	Annexe A : Représentation des zones de pilotage obligatoire.....	29

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

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;
- 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

De façon générale, le volume d'affectations des dernières années a procuré une certaine stabilité et solidité financière à l'APL. Après le creux enregistré en 2009 (19 611 affectations) en raison du déclin économique mondial, ce volume s'est maintenu, entre 2010 et 2014, dans un intervalle variant entre 21 000 et près de 22 400, et est en légère baisse pour les premiers six mois de l'année 2015 par rapport à la même période en 2014.

D'intéressantes perspectives économiques se définissent à court et moyen terme pour l'APL (traités de libre échange avec l'Europe et la Corée du Sud, l'inversion du pipeline d'Enbridge de l'ouest vers l'est, l'agrandissement du canal de Panama) qui lui permettent d'entrevoir des opportunités commerciales intéressantes. Il revient donc à l'Administration de s'assurer d'être prête à fournir les services de pilotage efficaces et sécuritaires appropriés afin de supporter la réalisation de ces opportunités.

Pour l'instant, les indicateurs économiques internationaux démontrent encore, en 2015, une activité économique ralentie partout dans le monde, quoique certains indicateurs, surtout aux États-Unis, semblent être sur le chemin d'une croissance plus soutenue. L'APL a retenu les services d'une firme de consultants ayant à son compte de nombreuses études économiques dans le secteur maritime, afin d'analyser les tendances futures de la vigueur de la circulation maritime dans nos juridictions. Certaines de ces conclusions sont incluses dans ce rapport.

Il est essentiel pour l'APL de continuer à jouer un rôle de leadership sur tout enjeu qui peut avoir un impact sur le pilotage et sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime.

Des défis et enjeux importants au niveau de la sécurité (programmes de formation et d'évaluation périodique des pilotes et apprentis-pilotes, suivis après accidents/incidents et étude de risques pour les ports de Sept-Îles, Baie Comeau, Port-Cartier et Havre St-Pierre) et de l'efficacité des services de pilotage (réduction des retards aux navires, restrictions à la navigation et bouées quatre-saisons) restent encore à relever afin de maximiser les opportunités d'améliorations de services et donc la fluidité du transport maritime à l'intérieur des zones de pilotage de l'Administration.

Le maintien de l'autosuffisance financière demeure l'une des priorités clés de l'Administration. **A ce titre, les bonnes performances de la Société lui permettent de procéder à un gel tarifaire pour 2016.** Les liquidités de l'APL doivent pouvoir financer le renouvellement des actifs de la Société, maintenir ses opérations et pourvoir à des situations importantes et imprévues. 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 prévisions financières contenues dans ce plan reflètent donc les priorités de l'Administration et les contraintes économiques actuelles.

2. HISTORIQUE ET MANDAT DE L'ADMINISTRATION

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.

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

Notre vision et mission consiste d'assumer un rôle de leadership dans le secteur maritime et de servir l'intérêt public en visant l'excellence et l'amélioration continue de la prestation de services de pilotage efficaces qui contribuent à la sécurité de la navigation, la protection de l'environnement et la compétitivité de l'industrie maritime.

3. POUVOIRS

Avec l'accord du Gouverneur en conseil, l'Administration peut établir des règlements nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

L'Administration est tenue de fixer des tarifs équitables et raisonnables qui lui permettent d'être financièrement autonome. Les augmentations de tarifs doivent être publiées et sanctionnées par décret gouvernemental.

4. DESCRIPTION DE L'EXPLOITATION

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

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 chacune des circonscriptions; 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. En vertu de *la Loi sur le pilotage*, les pilotes peuvent choisir d'être des employés de l'Administration ou fournir des services à titre d'entrepreneurs indépendants. 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, Transport Canada, les administrations portuaires de la région, l'Administration de pilotage des Grands Lacs, les associations d'armateurs qui représentent les agents, propriétaires et opérateurs de navires canadiens, étrangers et les corporations de pilotes.

GOVERNANCE

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, la vocation de l'Administration est double. Elle doit pour la sécurité de la navigation dispenser des services de pilotage efficaces, tout en établissant le cadre réglementaire nécessaire pour assurer la qualité de ses services. Ainsi, les articles 20 et 33 de la Loi lui confèrent des pouvoirs réglementaires, alors que l'article 27 lui attribue plutôt des pouvoirs de nature disciplinaire.

Le Conseil d'administration est d'abord composé de six membres provenant, à parts égales, de la société canadienne en général, de la communauté maritime canadienne et internationale, et du milieu du pilotage, auxquels s'ajoute un président qui dispose préférentiellement de connaissances ou d'expériences dans le domaine maritime. Le conseil est responsable notamment 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.

Dans l'exécution de ses responsabilités, le conseil s'est doté de deux comités composés de trois de ses membres.

Le comité de vérification a pour mandat de faire le suivi et la supervision de la situation financière de l'Administration, et d'assurer le bon fonctionnement de ses systèmes d'information, des contrôles financiers et de ses pratiques de gestion. Il est composé du vice-président de l'Administration, Monsieur Julius B. Spivack, dont le mandat expire

le 5 février 2018. Monsieur Louis Rhéaume en est membre jusqu'au 4 octobre 2015 et Monsieur Gilles M.-J. Morin voit son mandat se terminer le 25 avril 2016.

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines est responsable, quant à lui, de réviser les pratiques de gouvernance de l'Administration, et de modifier si nécessaire la stratégie de gestion du personnel, y compris les politiques en vigueur. Monsieur Michel Tosini en est membre et son mandat se termine le 11 décembre 2016. Monsieur Jacques Vigneault est aussi impliqué sur ce comité; son mandat se termine le 18 juin 2016. Monsieur Frank Di Tomaso, a vu son mandat prendre fin le 23 juin 2015; il préside le Comité de gouvernance et des ressources humaines. Le président, Monsieur Peter Henrico, est membre d'office de ces deux comités. Son mandat actuel expire le 14 décembre 2015.

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

LÉGISLATION

Le contexte légal dans lequel l'Administration délivre ses services est sensiblement le même depuis quelques années. Le seul évènement significatif est la décision rendue le 6 février 2014 par la Cour fédérale dans le cadre d'un litige en responsabilité, suite à la faute alléguée d'un pilote du Pacifique. La Cour avait à décider si le pilote, dont le certificat de compétence émis par Transports Canada était expiré, avait conservé ou non sa qualité de « pilote breveté » au sens de la Loi sur le pilotage. Si la réponse à cette question avait été négative, le pilote aurait perdu le bénéfice de la limite de responsabilité prévue par la loi. Mais la Cour a plutôt conclu que la détention d'un certificat de compétence était une exigence pour obtenir le brevet, mais non pour le conserver. Le pilote disposait donc toujours d'un brevet au moment de l'incident. Cette décision est instructive sur le processus d'émission et de conservation d'un brevet, mais il n'est pas certain que le même résultat aurait été atteint dans le cadre de la réglementation de notre Administration.

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 adoptent une nouvelle approche en matière de valeurs et d'éthique. Préoccupé par cette question, le gouvernement fédéral a adopté à ce sujet des 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 Code de valeurs et d'éthiques du secteur public s'applique à tous nos employés. Copie de ce code leur a d'ailleurs été communiquée. Un Code de conduite spécifique à notre organisation, décrivant les comportements particuliers requis en raison de notre mandat et de notre milieu de travail, a également été adopté le 10 décembre 2014.

PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES

Désirant faire des choix optimaux et basé sur des risques évalués et contrôlés, l'APL a mis en place un système de gestion intégrée des risques (GIR) permettant de mettre en œuvre un processus et d'appliquer une méthodologie rigoureuse pour formaliser et documenter la gestion des principaux risques auxquels l'organisation et ses gestionnaires sont exposés. De plus, la GIR permet à la direction de suivre l'impact évolutif des changements sur les risques et de mettre en place les contrôles nécessaires.

Les principaux risques stratégiques et opérationnels, en ordre décroissant, tenant compte de l'impact financier, ainsi que l'ampleur des effets, la probabilité que ces risques se matérialisent et les contrôles en place permettant d'atténuer leur impact, sont les suivants :

	Risques
1	Établir la stratégie de planification tarifaire afin de maintenir une grille tarifaire compétitive pour les clients tout en maintenant l'autosuffisance financière de l'organisation.
2	Manque de procédures rigoureuses pour suivi après accident, formation et évaluation périodique des pilotes.
3	Retards dans la mise en place/retrait des bouées prioritaires lumineuses.
4	Relève potentiellement insuffisante de futur pilote dû aux hausses annuelles projetées d'affectations et impact potentiel des études de risques.
5	Efficacité de la navigation à cause de retards dus aux pilotes et aux navires et restrictions à la navigation.
6	Coordination entre intervenants publics pour l'administration de services maritimes.
7	Ressources humaines – accès à des ressources ayant suffisamment de compétences et d'expertise en fonction de notre mandat, des orientations stratégiques de l'organisation (leadership, sécurité) et charge de travail.
8	Application des mesures de sécurité par fournisseur (transbordement).
9	Condition médicale inadéquate des pilotes.
10	Accident lors du transbordement des pilotes (bateaux-pilotes de l'APL).

Plusieurs éléments d'atténuation de ces risques sont en place à travers l'organisation avec l'objectif, pour l'APL, de:

- . s'assurer de la prestation de services sécuritaires de pilotage;
- . conserver son image et sa réputation;
- . réaliser ses objectifs stratégiques; et
- . conserver son autosuffisance financière.

Les risques identifiés ci-dessus seront également abordés par des mesures supplémentaires et procédures de sécurité, la mise à jour de nos règlements et par des évaluations des risques requises.

Le tableau suivant illustre les risques ci-haut mentionnés avec leur appréciation du degré de risque inhérent et du degré du risque résiduel. Les éléments du plan d'action de l'APL visant à encore mieux contrôler et gérer le risque inhérent sont ensuite présentés. Il est à noter qu'une case de risque résiduel de couleur jaune représente un risque faible dont la gestion est jugée adéquate, une case de risque résiduel de couleur orange représente un risque modéré qui requiert l'attention de la direction et une case

de risque résiduel de couleur rouge représente un risque élevé qui requiert une action immédiate de la part de la direction (aucune dans ce tableau).

	Risques	Risque inhérent	Risque résiduel	Plan d'action de l'APL
1	Établir la stratégie de planification tarifaire afin de maintenir une grille tarifaire compétitive pour les clients tout en maintenant l'autosuffisance financière de l'organisation.			<ul style="list-style-type: none"> . Cerner informations de gestion. . Documentation détaillée des hypothèses budgétaires. . Étude en cours pour établir hypothèses de prévisions de trafic maritime. . Arrimage Klein avec Accpac (logiciel comptable). . MAJ financière en début d'année pour refléter résultats réels.
2	Manque de procédures rigoureuses pour suivi après accident, formation et évaluation périodique des pilotes.			<ul style="list-style-type: none"> . Maintien du processus de suivi après accident. . Réalisation de modifications réglementaires. . Mise en place d'un protocole d'entente avec TC et BST (2016). . Négociation périodique des contrats de service avec pilotes.
3	Retards dans la mise en place/retrait des bouées prioritaires lumineuses.			<ul style="list-style-type: none"> . Négociation périodique des contrats de service avec pilotes. . Projet de MAJ réglementaire. . Mise en place d'un Comité consultatif pour assurer sécurité de la navigation (2016).
4	Relève potentiellement insuffisante de futur pilote dû aux hausses annuelles projetées d'affectations et impact potentiel des études de risques.			<ul style="list-style-type: none"> . Réalisation de modifications réglementaires. . Continuer efforts de sensibilisation auprès de la communauté maritime. . Proposition contractuelle de hausse salariale significative pour app.-pilotes.
5	Efficacité de la navigation à cause de retards dus aux pilotes et aux navires et restrictions à la navigation.			<ul style="list-style-type: none"> . Réalisation de modifications réglementaires. . Continuer efforts de coordination avec clients et pilotes. . Suivi sur implantation par la Garde Côtière des mesures du groupe de travail sur la sécurité de la navigation.
6	Coordination entre intervenants publics pour l'administration de services maritimes.			<ul style="list-style-type: none"> . Représentation de l'APL dans comités pertinents. . Initiatives par l'APL de contacter intervenants pour améliorer échange d'informations.
7	Ressources humaines – accès à des ressources ayant suffisamment de compétences et d'expertise en fonction de notre mandat, des orientations stratégiques de l'organisation (leadership, sécurité) et charge de travail.			<ul style="list-style-type: none"> . Dotation du poste d'Analyste financier et Contrôleur-adjoint. . Application du Plan stratégique en RH. . Formation du personnel. . Accès ponctuel à des consultants externes. . Formaliser plan de contingence pour chaque secteur.
8	Application des mesures de sécurité par fournisseur (transbordement).			Gestion du risque jugée adéquate.
9	Condition médicale inadéquate des pilotes.			<ul style="list-style-type: none"> . Réalisation de modifications réglementaires.
10	Accident lors du transbordement des pilotes (bateaux-pilotes de l'APL).			<ul style="list-style-type: none"> . Formation continue du personnel en vue d'améliorer résultats des audits des procédures effectués par le directeur.

Finalement, l'Administration doit faire face à différents facteurs externes dont elle est tributaire. Parmi ceux-ci, notons :

- Les conditions climatiques dont dépendent, en partie le trafic maritime et le nombre d'affectations;
- les conflits internationaux;
- la vigueur du commerce international (notamment pour la Chine), des institutions financières internationales et des économies mondiales;
- l'état des finances publiques des pays industrialisés (Mexique, Europe et Asie);
- 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 d'eau dans le fleuve Saint-Laurent.

Des changements importants dans ces facteurs externes peuvent influencer le niveau de trafic maritime et donc avoir un impact sur les résultats commerciaux de l'APL. Par contre, il est très difficile 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.

5. ENVIRONNEMENT COMMERCIAL ET ENJEUX STRATÉGIQUES

ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

L'analyse de l'environnement commercial débutera par une revue de la situation financière et géopolitique internationale. Le contexte économique canadien sera ensuite abordé, suivi de quelques statistiques portant sur les données de trafic et de pilotage dans les eaux de la juridiction de l'Administration.

Contexte international :

Commentaires financiers : Selon les prévisions du Fonds Monétaire International (FMI) de juillet 2015, la croissance des pays industrialisés reprendra de la vigueur en 2015 alors que la croissance sera moins accélérée pour les pays aux « économies émergentes ». En ce qui concerne les États-Unis, le taux de chômage continue de baisser et le secteur manufacturier demeure robuste. Le taux de croissance du PNB aux États-Unis devrait atteindre 2,5% pour 2015. Pour l'Europe, la croissance économique semble encore incertaine après plusieurs années léthargiques (sauf en Allemagne), alors que la crise financière en Grèce est encore volatile. Les développements en Ukraine, avec les sanctions économiques envers la Russie qui les accompagnent, viennent par contre jeter un risque quant à la vigueur de l'économie européenne. En Chine, le rythme de la hausse du taux de croissance économique s'affaiblit; cette croissance, selon le FMI, devrait atteindre 6,8% pour 2015 et 6,3% pour 2016. L'impact des sévères récentes corrections boursières en Chine (juin 2015-juillet 2015) et la chute du prix des métaux de base reste encore à déterminer.

Commentaires sur les tendances maritimes : La firme Howe Robinson Shipbrokers de Londres, prévoit que l'état de capacité excédentaire dans les secteurs du vrac et du conteneur continuera pour encore quelque temps, ce qui rendra difficile l'appariement équilibré entre l'offre et la demande. Toute éventuelle croissance (ou décroissance) future dans le secteur du vrac solide sera étroitement liée aux perspectives de développement en Chine où la précédente forte demande pour le minerai de fer a atteint un point de saturation, résultant donc à une remise en question de projets d'investissements futurs par les exportateurs dans ce domaine. En ce qui a trait au segment des porte-conteneurs, la baisse des prix du pétrole a engendré une hausse remarquable de la demande pour certaines routes-clés des États-Unis et de l'Europe. De plus, bon nombre d'infrastructures dans le monde sont ou seront à refaire aux États-Unis, en Europe, au Moyen-Orient, ce qui laisse présager une demande à long terme solide pour certains minerais (dont le minerai de fer que l'on retrouve au Québec); la croissance démographique mondiale se poursuit, avec le phénomène d'urbanisation, ce qui devrait soutenir une demande importante au niveau des céréales à long terme.

Canal de Panama : Les travaux d'élargissement du Canal de Panama devraient se terminer en 2016; les facteurs qui influenceront l'impact de cet agrandissement sur le trafic des voies navigables comprennent les tirants d'eau de ces voies ainsi que des ports avoisinants, les infrastructures (de chargement et déchargement) de ces ports, et les ports intermédiaires (comme les ports des Caraïbes) pouvant servir de « hubs » (de transbordement et/ou d'entreposage) pour les navires de dimensions plus importantes.

Contexte canadien :

Commentaires financiers : Dépendant des sources d'analyse économique, les prévisions de croissance pour le Canada sont positives en raison de la faiblesse de la devise canadienne, du taux de chômage et de l'inflation qui sont sous contrôle, et de la

perspective intéressante des récents accords de libre-échange avec l'Europe et la Corée du Sud. Le taux de croissance du PIB au Canada est prévu à 1,8% pour 2015 et 2,6% pour 2016 selon la Banque Royale du Canada (source : rapport « Perspectives économiques et financières – Mars 2015 de la Banque Royale du Canada ») et à 1,8% pour 2015 et 2,1% pour 2016 par la Banque Nationale du Canada (source : rapport « Perspectives économiques provinciales » - 3 juin 2015 de la Banque Nationale du Canada). Du côté du port de Montréal, le volume des marchandises conteneurisées (en tonnes métriques) a connu une hausse de 6,1% pour les six premiers mois de 2015 par rapport à 2014 (source : site Web de l'Administration portuaire de Montréal – 29 juillet 2015).

ANALYSE DU MARCHÉ

LE MARCHÉ DU GRAIN

Les prévisions concernant la quantité des récoltes de blé canadien pour 2015 pointent pour l'instant vers un démarrage de saison difficile avec un gel sévère survenu à la fin mai 2015 et par la suite, une période de sécheresse en Alberta et en Saskatchewan jusqu'à la mi-juillet 2015. Les conditions météo du Midwest américain ont été loin d'être idéales. A ce moment, il est fort probable que le volume d'exportations de grain canadien soit à la baisse (source : rapport sur les « Tendances des prix du maïs et du soya au Québec » produit par la Fédération des producteurs de cultures commerciales du Québec – 22 juillet 2015). 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. Pour l'instant, les avis sont encore partagés sur l'impact de ce changement structurel.

LE MARCHÉ DU PÉTROLE

Le prix du pétrole brut a enregistré une forte baisse depuis l'année dernière. Quelques facteurs doivent être considérés à l'intérieur de ce marché : 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. De plus, l'inversion du pipeline d'Enbridge de l'ouest vers l'est acheminera du pétrole de l'ouest vers les raffineries de Montréal-Est et de Québec, pour utilisation locale et exportation. Il y a donc, pour l'APL, des conséquences favorables et défavorables pour le transport maritime, liées au marché du pétrole. La tendance de la présence de navires aux dimensions accrues se poursuit en 2015, tout au moins jusqu'au 30 juin. En ce qui a trait aux activités de lamanage prévue pour Valero à Lévis, le début du remplissage de la ligne 9 B devrait débuter vers la fin novembre 2015. Le début des opérations de deux navires sont prévus à la fin de l'année 2015. Ces deux navires effectueront en moyenne 14 à 16 voyages par mois

entre Montréal et Québec et transporteront du pétrole brut en provenance des sables bitumineux de l'Ouest Canadien pour être raffiné à la raffinerie Jean-Gaulin à Lévis.

AUTRES CONSIDÉRATIONS COMMERCIALES

Le marché demeure encore sensible aux dimensions des navires à conteneurs. Le port de Montréal peut accueillir des navires post-Panamax d'une largeur maximum de 44,0 mètres. Du côté de la côte nord-est américaine, les investissements en capital se poursuivent. Les ports de la Côte-Est américaine visent, 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 mais le risque de délais semble plus élevé dans certains de ces ports par rapport au port de Montréal. Cependant, les dimensions accrues des navires posent des défis de logistique et résultent en des situations de congestion dans certains ports américains, dont ceux de la côte nord-est (source : Wall Street Journal du 29 avril 2015).

On peut également observer que le niveau de trafic lié au transport du minerai de fer dans les Grands-Lacs n'a pas repris en raison de la fermeture d'aciéries.

ENJEUX STRATÉGIQUES

L'Administration continue de garder une vue d'ensemble de ses opérations malgré les conditions économiques incertaines qui prévalent. La partie qui suit cerne les enjeux stratégiques et prend en considération les conditions commerciales et les risques cruciaux auxquels fera face l'APL au cours des cinq prochaines années et qui ont une incidence sur l'orientation à suivre pour gérer les risques. Une mise-à-jour de cette analyse permet de dégager les enjeux stratégiques suivants :

Rôle de leadership de l'organisation : De plus en plus, l'APL est appelée à assumer pleinement son mandat de gérer les services de pilotage sécuritaires et efficaces, et donc remplir son rôle de leadership dans le monde maritime sur les questions relatives au pilotage et à la sécurité de la navigation à l'intérieur des zones de pilotage sous sa juridiction. L'APL doit, pour bien répondre à son mandat, devenir un intervenant incontournable dans les enjeux de sécurité de la navigation.

Optimisation des projections financières et planification tarifaire : Bien qu'encore dans une situation enviable au niveau de sa situation financière, l'Administration reste vigilante quant au maintien du contrôle des coûts. L'Administration compte mettre l'emphase sur la cueillette et l'analyse du « Market Intelligence » lui permettant de pouvoir mieux identifier et documenter les tendances du marché et d'établir des hypothèses budgétaires plus détaillées et être en position de mieux faire l'analyse des écarts entre les résultats réels et les résultats budgétés.

Maintien de la sécurité de la navigation : La sécurité de la navigation est au cœur du mandat de l'APL et pour cette raison, l'APL s'engage à assurer l'excellence et l'amélioration continue de la prestation des services de pilotage. Les priorités stratégiques et opérationnelles incluent l'implantation de nouvelles mesures de sécurité, la mise-à-jour de nos règlements et l'exécution d'analyse de risques.

Assurer l'efficacité et la qualité du service : L'efficacité des services de pilotage passe tout d'abord par une disponibilité adéquate du nombre de pilotes assurant ce service, et donc par une analyse détaillée des besoins en fonction de la croissance et des prévisions du trafic maritime sur plusieurs années. L'efficacité se reflète également dans le nombre de retards dus aux pilotes et dus aux navires. Les priorités stratégiques et opérationnelles incluent l'implantation de nouvelles mesures visant l'amélioration de l'efficacité de la navigation, la mise-à-jour de nos règlements et le contrôle des coûts.

Optimisation des ressources humaines : le capital humain de la Société représente évidemment un enjeu important. Une stratégie de ressources humaines a été élaborée et mise en place en identifiant, entre autres, les besoins en ressources humaines afin de s'assurer que l'organisation a les ressources humaines adéquates en place, possédant les compétences et la formation appropriées.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS FINANCIERS

Durant l'exercice financier 2015, l'APL prévoit un résultat global d'environ 3,1 millions \$, en hausse de 2,7 millions \$ par rapport au résultat global budgété original. Cet écart favorable provient d'une hausse significative de la marge bénéficiaire de pilotage pour les six premiers mois de l'année 2015 par rapport à 2014, entre autres due à la hausse des dimensions moyennes des navires par voyage, de revenus non-récurrents concernant la location et la vente d'un de nos bateaux-pilotes et du report de certaines dépenses par rapport aux estimés budgétaires. Le résultat global cumulé au 30 juin 2015 indique un résultat positif de 0,8 million \$. Le nombre d'affectations au 30 juin 2015 (9 356) est en baisse de 4,5% par rapport à la période de six mois se terminant le 30 juin 2014. Toutefois, nos prévisions tiennent compte d'une hypothèse d'une hausse du nombre d'unités (grandeur des navires) d'environ 4% en 2015 par rapport à 2014. 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. Nous prévoyons donc un résultat global de 0,2 million \$ en 2016 et une perte planifiée d'environ 1,0 million \$ pour 2017.

6. ANALYSE INTERNE

L'Administration a tenu sa réunion publique annuelle le 13 août 2015, en présence de représentants de la communauté maritime. Le président du conseil et le directeur des finances et de l'administration ont présenté les réalisations de l'année financière 2014 tandis que le premier dirigeant a couvert les objectifs de l'année 2015.

Les employés des services de l'affectation et de la facturation sont représentés par l'Alliance de la fonction Publique du Canada dont la convention collective est expirée

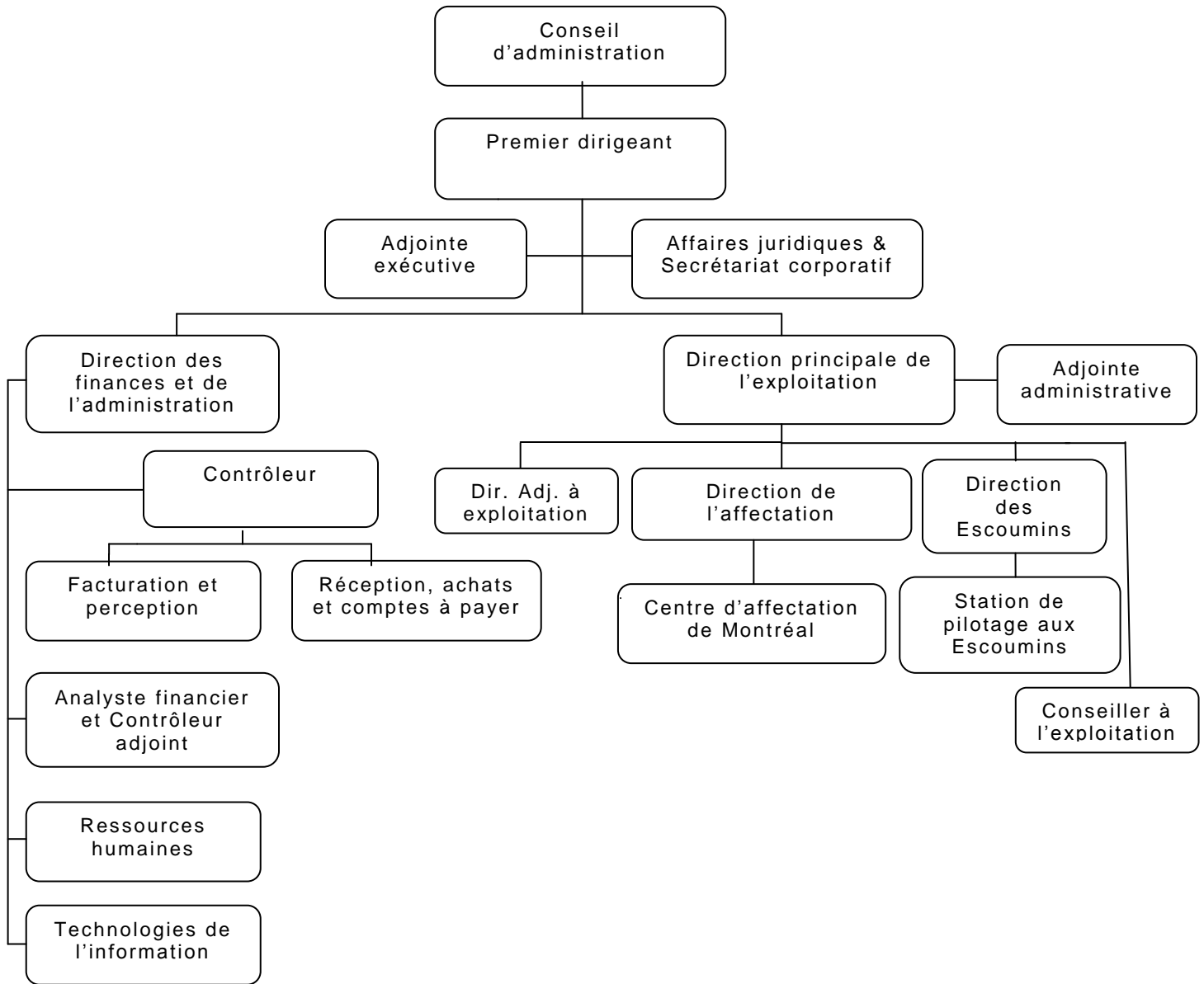
depuis le 30 juin 2013; les négociations ont débuté au printemps 2014; le processus de négociation est maintenant en médiation par l'intermédiaire du Service fédéral de médiation et de conciliation; les parties se sont entendus pour prolonger la période de médiation jusqu'au début décembre 2015. Au niveau de l'enveloppe monétaire salarial, l'Administration compte négocier en fonction du respect de l'esprit de contrôle de coûts du gouvernement du Canada et des projections de l'Indice des prix à la consommation (IPC) pour les prochaines années.

Une nouvelle convention collective couvrant les employés des services de transbordement aux Escoumins (capitaines et mécaniciens) a été mise en place le 28 mai 2015 suite aux négociations entreprises et conclues avec la Guilde de la marine marchande du Canada; la durée de la convention collective s'étend jusqu'au 30 juin 2017; l'abolition de l'accumulation des indemnités de départ en cas de départ volontaire a été confirmée à l'intérieur de cette nouvelle convention. Au niveau monétaire, les hausses salariales sont de 2,50% la 1^{ière} année, et de 1,85% pour chacune des 2^{ième} et 3^{ième} années.

Le contrat de services de pilotage avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent se termine le 31 décembre 2016. Le contrat de services de pilotage avec les Pilotes du Saint-Laurent Central s'est terminé quant à lui le 30 juin 2015 et est en cours de négociation.

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.

L'organigramme de la Société, en date de septembre 2015, est le suivant :



POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

L'Administration s'engage à respecter l'esprit et l'objet des mesures gouvernementales actuelles de limitation des coûts et de réduction du déficit. L'APL a intégré toutes les possibilités de gains d'efficacité opérationnelle dans le Plan d'entreprise.

En vertu de son engagement envers la *Loi sur le multiculturalisme*, la Société conduit ses activités en tenant dûment compte de la réalité multiculturelle du Canada de par sa diversité culturelle aux lieux de travail. De plus, il est important de souligner qu'un des deux bateaux-pilotes de l'APL a été baptisé « *Taukamaim* », ce qui signifie « Prendre le large » en langue innu.

La Société a débuté le processus d'analyse découlant du récent décret du 16 juillet 2015 concernant les dépenses de voyages et les frais d'accueil; en un premier temps, cette analyse a pour but d'identifier les différences, si applicable, entre ce décret et la politique présentement suivie. De façon générale, les pratiques et politiques de la Société sont conformes au décret du 16 juillet ainsi que de ses instruments connexes. L'Administration compte finaliser son entière conformité par la mise-à-jour complète de ses politiques d'ici au 31 décembre 2015, soit la fin de l'année financière de la Société.

L'Administration veille également à équilibrer ses responsabilités envers l'économie canadienne et ses proches partenaires en veillant à être en mesure d'offrir tous les niveaux de service requis. Étant donné la forte proportion des coûts qui sont variables, la capacité de réduire en partie ces coûts variables est très limitée et toute réduction de ces charges aurait un impact défavorable sur les revenus de la Société, et donc une réduction de ses bénéfices économiques.

7. 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	Revue mensuelle des dépenses (direction)	États financiers, rapport budgétaire et graphiques d'analyse des résultats d'exploitation	Continu
	" "	Revue trimestrielle des produits et charges (comité de vérification)	États financiers trimestriels; commentaires formulés par les membres du comité et approbation par le Conseil d'administration	À tous les trimestres
	" "	Publication du rapport annuel de la Société	Indicateurs de rendement illustrés dans le rapport annuel	31 mars 2016
	Contrôle des frais liés au personnel	Renouvellement de la convention collective avec l'AFPC en respectant les mesures de contrôle des coûts	Nouvelle conventions collective	2015-2016
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Gel tarifaire pour 2016	Atteinte d'un excédent budgétaire suffisant pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	2016
	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

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	Éviter les mauvaises créances	Maintien continu des stratégies de crédit	Dépenses mauvaises créances	Continu
	Analyser changements à venir au logiciel d'affectation et de facturation	Rencontre avec le fournisseur de logiciel, étude faisabilité et début développement	Performance et efficacité accrues du logiciel	2016
Maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins des clients	S'assurer de fournir des services de pilotage de qualité et sécuritaires	Réviser le programme de formation/ évaluation des pilotes/ apprentis-pilotes des 2 corporations	Approbation par APL des programmes de formation des corporations, et maintien d'un taux d'incident inférieur à 0,10%	2015-2016 et continu
	" "	Réduire délais et causes du manque de disponibilité des pilotes via nouveau contrat de service avec PSLC	Maintenir nombre de retards dû aux pilotes à moins de 0,10% du nombre d'affectations	2015 et continu
	" "	Réduire délais dus aux clients, entre autres via nouveau contrat de service avec PSLC	Statistiques délais	2015 et continu
	" "	Maintien du protocole d'examen de l'APL et négocier protocole d'entente avec TC et le BST	Protocole d'entente avec TC et le BST.	2016 et continu

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	" "	Entreprendre étude de risque pour circonscription #3	Analyse rapport de l'étude & identification de mesures potentielles	2016
	" "	Implantation des recommandations de l'étude de risques sur la durée sécuritaire d'un voyage dans la circonscription #1	Nombre de retards et nombre d'accidents/incidents	2015-2016
	" "	Négocier contrats de service avec PSLC (2015) et CPBSL (2016)	Porter attention particulière sur clauses portant sur l'efficacité des services et la sécurité (voir section des Enjeux Stratégiques)	2015-2016
	Poursuivre la revue interne du règlement de l'APL	Identifier les dispositions clés et continuer consultations	Projet du nouveau règlement de l'APL discuté avec intervenants	2015 - 2016
	Utilisation d'une approche basée sur la gestion des risques, sur les restrictions à la navigation et sur les règles de sécurité	Études de risques	Conclusions des études	Continu
	Améliorer le niveau des communications et collaboration	Mettre l'accent sur la collaboration et la communication avec partenaires	Organisation de rencontres périodiques	Continu
		" "	Amélioration site Web	2015 et continu

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	Maintenir un nombre de pilotes adéquat	Planifier niveau de trafic maritime et des retraites des pilotes avec les corporations	Analyse des besoins en apprentis-pilotes	Continu
	" "	Améliorer le niveau de rémunération pour les apprentis-pilotes via nouveau contrat de service avec PSLC	Nombre de candidats recrutés	2015 et 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 équipements)	Minimiser les bris majeurs et les dépenses non prévues	Continu
	Préciser besoins organisationnels et favoriser bon climat organisationnel	Maintien du Plan d'action	Plan d'action	2015-2016
	" "	Mise en œuvre de stratégie RH et de certaines politiques (formation, rendement, harcèlement)	Nouvelles politiques	2015-2016
	" "	Début d'implantation de mesures pour appuyer employés ayant problèmes de santé mentale	Communication des étapes aux employés	2015-2016
	S'assurer de services de transbordement sécuritaires et de qualité pour employés et passagers	Mise à jour du manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes	Manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes	Continu

Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada	Favoriser bonnes pratiques de gouvernance	Travail du Comité de gouvernance et ressources humaines	Révision périodique des chartes des Comités du CA	Continu
	Mise-à-jour des risques de la Société, incluant les risques financiers	Mettre à jour la liste des différents risques.	Rapport de suivi	Base annuelle et continue
	" "	Vérif. interne facturation et affectation	Finalisation du projet de vérification interne	2015
	" "	Vérif. interne système de traitement de la paie	Réalisation du projet de vérification interne	2016
	Adhérer aux mesures de limitation des coûts mises en place par le Conseil du Trésor	Suivi des dépenses réelles par rapport au budget.	Montants des dépenses d'affectation et administratives	Années financières 2012 et suivantes
	Conformité au décret relatif aux frais de voyages et d'accueil; mise-à-jour politiques	Rencontres et analyses internes pour finaliser changements nécessaires aux politiques	Implantation des politiques	2015-2016
	Contribuer et soumettre position sur étude lancée par le Ministre des Transports sur efficacité, sécurité et gouvernance du système de transport maritime et pilotage (révision de <i>Loi sur les Transports au Canada</i>)	Rencontres et analyses internes	Production d'un rapport / mémoire documentant les commentaires et recommandations de l'APL au comité	2015

8. ÉTATS FINANCIERS

DONNÉES RÉELLES 2014, PRÉVISIONS 2015 ET BUDGET 2016 à 2020

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<u>AFFECTATIONS</u>	22 386	21 938	21 938	21 938	21 938	21 938	21 938
<u>PRODUITS</u>							
Droits de pilotage	85 000	90 075	90 720	92 607	96 542	99 274	102 139
Intérêts et autres revenus	135	460	102	102	102	102	102
	85 135	90 535	90 822	92 709	96 644	99 376	102 241
<u>CHARGES DIRECTES</u>							
Honoraires des pilotes	67 059	70 787	73 448	76 788	79 370	81 376	83 775
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	10 894	11 150	11 064	11 391	11 641	11 815	12 042
	77 953	81 937	84 512	88 179	91 011	93 191	95 817
<u>BÉNÉFICE BRUT</u>	7 182	8 598	6 310	4 530	5 633	6 185	6 424
<u>CHARGES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES</u>							
Administration	3 211	3 093	3 243	3 040	3 177	3 077	3 359
Exploitation et affectation	1 880	2 424	2 861	2 571	2 613	2 539	2 590
	5 091	5 517	6 104	5 611	5 790	5 616	5 949
<u>RÉSULTAT GLOBAL</u>	2 091	3 081	206	(1 081)	(157)	569	475

ETAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<u>ACTIF</u>							
Courant							
Trésorerie	3 768	7 973	8 826	7 585	8 529	9 812	11 322
Créances	12 177	10 025	10 101	10 325	10 792	11 116	11 456
Placement à court terme	4 250	2 750	2 750	2 750	2 750	2 750	2 750
	<u>20 195</u>	<u>20 748</u>	<u>21 677</u>	<u>20 660</u>	<u>22 071</u>	<u>23 678</u>	<u>25 528</u>
Non courant							
Placement à long terme	--	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
Immobilisations corporelles (net)	16 078	15 442	14 811	14 161	13 502	12 887	12 264
Immobilisations incorporelles (net)	774	744	760	1 602	1 192	1 095	685
Total de l'actif	<u>37 047</u>	<u>39 184</u>	<u>39 498</u>	<u>38 673</u>	<u>39 015</u>	<u>39 910</u>	<u>40 727</u>
<u>PASSIF</u>							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	12 394	11 341	11 417	11 641	12 108	12 432	12 772
Non courant							
Avantages du personnel	525	576	636	696	756	786	816
Avantage incitatif à la location	170	228	200	172	144	116	88
Total du passif	<u>13 089</u>	<u>12 145</u>	<u>12 253</u>	<u>12 509</u>	<u>13 008</u>	<u>13 334</u>	<u>13 676</u>
<u>AVOIR</u>							
Bénéfices non répartis	23 958	27 039	27 245	26 164	26 007	26 576	27 051
Total du passif et de l'avoir	<u>37 047</u>	<u>39 184</u>	<u>39 498</u>	<u>38 673</u>	<u>39 015</u>	<u>39 910</u>	<u>40 727</u>
Fonds de roulement à la fin de l'année	<u>7 801</u>	<u>9 407</u>	<u>10 260</u>	<u>9 019</u>	<u>9 963</u>	<u>11 246</u>	<u>12 756</u>

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

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	21 868	23 958	27 039	27 245	26 164	26 007	26 576
Résultat global de l'exercice	2 090	3 081	206	(1 081)	(157)	569	475
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	<u>23 958</u>	<u>27 039</u>	<u>27 245</u>	<u>26 164</u>	<u>26 007</u>	<u>26 576</u>	<u>27 051</u>

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<u>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</u>							
Résultat global pour l'exercice	2 091	3 081	206	(1 081)	(157)	569	475
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie :							
Amortissement	944	1 021	1 046	1 042	1 080	1 051	1 044
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	68	51	60	60	60	30	30
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	169	59	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)
Perte (Gain) sur cession d'actif	6	(384)	--	--	--	--	--
Diminution (augmentation) des créances	(2 592)	2 152	(76)	(224)	(467)	(324)	(340)
Augmentation (diminution) des créditeurs et charges à payer	2 214	(1 053)	76	224	467	324	340
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et non opérationnelles	2 900	4 927	1 284	(7)	955	1 622	1 521
<u>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</u>							
Acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et placement à long terme	(2 880)	(722)	(431)	(1 204)	(11)	(339)	(11)
<u>TRÉSORERIE</u>							
Variation de l'exercice	20	4 205	853	(1 241)	944	1 283	1 510
Solde au début de l'exercice	3 748	3 768	7 973	8 826	7 585	8 529	9 812
Solde à la fin de l'exercice	3 768	7 973	8 826	7 585	8 529	9 812	11 322

CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

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

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les revenus tirés des droits de pilotage et le coût des services de pilotage sont directement reliés aux nombres d'affectations, aux nombres et dimensions des navires, aux heures de pilotage ainsi qu'aux tirants d'eau des navires. L'Administration planifie un gel tarifaire pour les années 2016 et 2017, puis des hausses de 2.50% pour 2018 et de 2.00% pour les années 2019 et 2020.

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 (2016 à 2020) repose sur certaines hypothèses majeures: l'estimation des indices des prix à la consommation, l'estimation du trafic maritime, le niveau de rémunération des pilotes, la taille/dimension des navires et l'acceptation de nouvelles augmentations tarifaires pour les années futures.

Toute variation de l'une ou de plusieurs de ces hypothèses résultera en une modification favorable ou défavorable de la situation financière de l'Administration; chaque variation de 1 % du tarif représente des revenus pour 2016 d'environ 800 000 \$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 735 000 \$; 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.

9. BUDGET D'INVESTISSEMENT 2016

Acquisition d'immobilisations et budget d'investissement

(\$ 000' s)

	RÉEL	BUDGET	PRÉVISIONS	PLAN				
	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quais et route	--	--	7	-	-	-	-	-
Bateau-pilote	--	200	--	--	-	-	-	-
Actifs incorporels	3	1 257	317	390	1 214	-	313	-
Salle d'attente, base de transbordement et autres	127	105	32	41	20	11	26	20
	130	1 562	356	431	1 234	11	339	20

10. PLAN D'EMPRUNT

L'Administration peut opérer avec un fonds de roulement limité durant certaines périodes de l'année. Cette situation s'explique par le fait que le flot du trafic maritime est inégal au cours de l'année avec un volume d'affectation plus élevé en deuxième moitié d'année par rapport à la première moitié.

Selon les projections financières, l'APL devrait avoir suffisamment de liquidités pour couvrir ses obligations contractuelles, la rémunération de ses employés et toute autre dépense opérationnelle et financière au cours de l'année financière 2016. Cependant, une approbation d'emprunt de 1 500 000 \$ serait souhaitable afin de pallier une éventuelle situation imprévue qui exigerait une sortie de fonds importante et qui n'aurait pu être planifiée.

Les modalités selon lesquelles l'Administration de pilotage des Laurentides peut emprunter proviennent de l'article 36 de la *Loi sur le pilotage* et de l'article 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Une approbation du ministre des Finances au montant de 1 500 000 \$ est nécessaire pour l'année 2016. Les modalités de cet emprunt sont les suivantes :

PRÊTEUR :	Toute institution financière au Canada faisant partie de l'Association canadienne des paiements
MONTANT :	Jusqu'à 1 500 000 \$
MONNAIE :	Dollars canadiens
TAUX D'INTÉRÊT :	Le taux préférentiel
TERME :	Un an maximum



ANNEXE A

Représentation des zones de pilotage obligatoire

