



Administration de Pilotage des Laurentides
Laurentian Pilotage Authority

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2015-2019

RÉSUMÉ DU BUDGET D'EXPLOITATION

2015

RÉSUMÉ DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

2015

FÉVRIER 2015

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;
- 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. 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 autres priorités stratégiques et opérationnelles importantes incluent l'implantation de nouvelles mesures de sécurité et d'efficacité, le contrôle des coûts, la mise-à-jour de nos règlements et l'exécution d'analyses de risques.

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 2013, dans un intervalle variant entre 21 000 et près de 22 500 et est à la hausse pour les premiers six mois de l'année 2014 par rapport à la même période en 2013.

Les indicateurs économiques internationaux démontrent encore, en 2014, une activité économique ralentie partout dans le monde, quoique certains indicateurs semblent être sur le chemin d'une croissance plus soutenue.

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

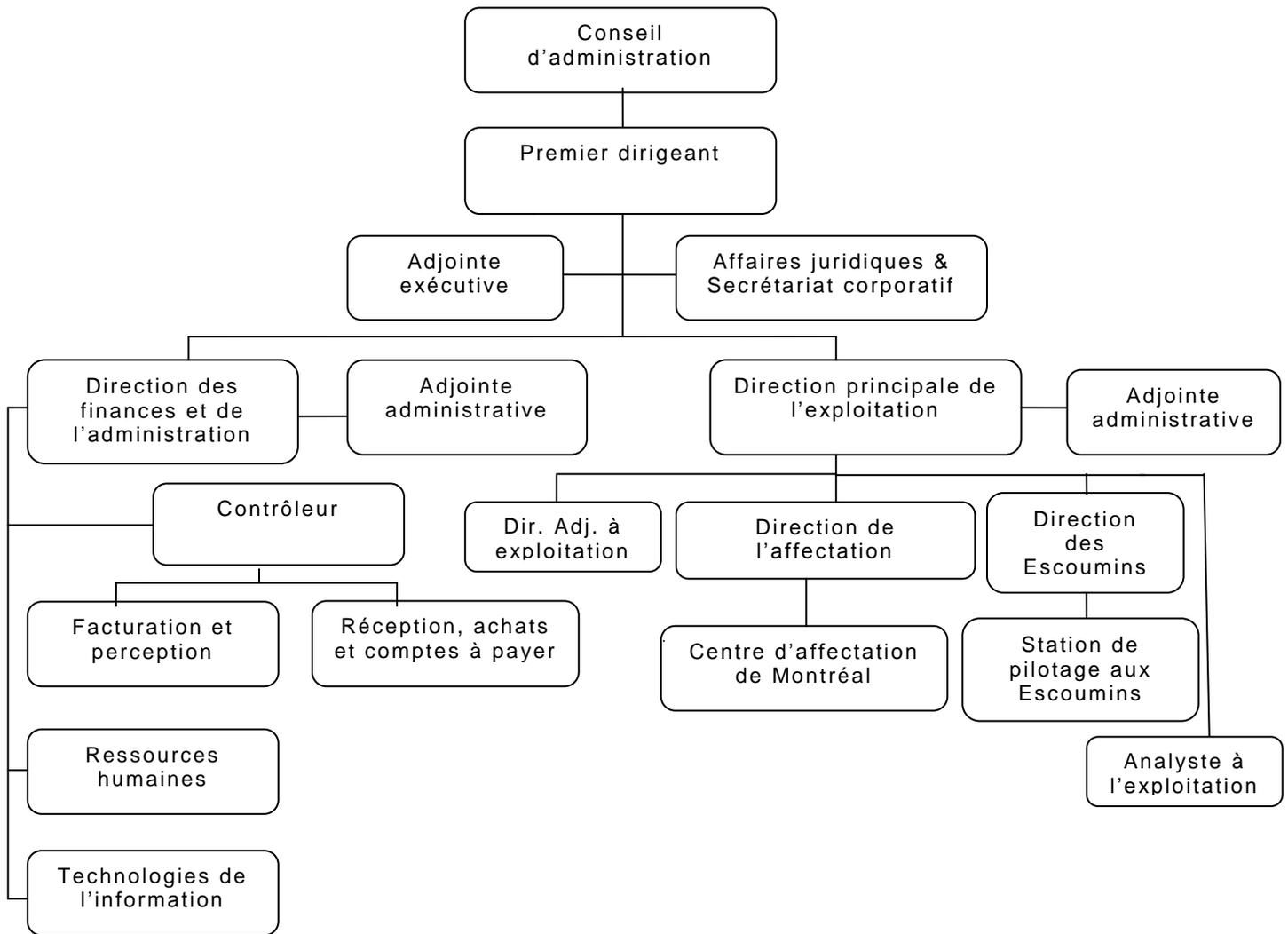
Mandat de l'Administration

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



Septembre 2014

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;
- ⇒ d'employer des pilotes brevetés et apprentis pilotes, tels que requis pour son fonctionnement ou 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 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 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.

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	Autosuffisance financière de l'organisation due à la tendance à la baisse de la marge financière par affectation et de la lenteur du processus d'approbation du règlement tarifaire.
2	Manque de procédures rigoureuses pour suivi après accident, formation et évaluation périodique des pilotes.
3	Retards dans la mise en place 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, notamment avec la création d'une réserve de trésorerie d'un montant de 5 millions \$.

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.

Évaluation et enjeux de la position stratégique actuelle

ÉVALUATION DES RÉSULTATS FINANCIERS

Durant l'exercice financier 2014, l'APL prévoit un résultat global d'environ 0,9 million \$, en hausse de 0,2 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 2014 indique une perte de 0,1 million \$, résultat du délai subi par l'Administration à obtenir l'autorisation de son plus récent règlement tarifaire en 2014 (ce qui a entraîné une perte de revenus de plus de 225 000 \$). Le nombre d'affectations au 30 juin 2014 (9 796) est en hausse de 6,3% par rapport à la période de six mois se terminant le 30 juin 2013. Cette augmentation est due en partie au placement tardif des bouées prioritaires au printemps en raison des conditions climatiques sévères (glace); si on fait abstraction de cette situation, la hausse du nombre d'affectations serait approximativement de 2,0%. 22 169 affectations sont dorénavant prévues en 2014, soit une hausse d'environ 6,0% par rapport à 2013. 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.

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.

Marge de manœuvre financière : Bien qu'encore dans une situation enviable au niveau de sa situation financière, l'Administration a enregistré au cours des dernières années, une tendance à la baisse de sa marge bénéficiaire moyenne de pilotage par affectation.

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.

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.

Optimisation des ressources humaines : le capital humain de la Société représente évidemment un enjeu important. Il est donc important d'aligner les ressources organisationnelles sur les priorités opérationnelles de l'Administration.

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. À noter que cette décision a été portée en appel.

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. 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, l'APL doit adopter un Code afin d'y décrire les comportements particuliers requis en raison de son mandat et de son milieu de travail uniques. L'APL fera également une synthèse du Code en vigueur et de ses propres valeurs.

Analyse du marché

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 PNB au Canada est prévu entre une échelle de 2,2%-2,4% et 2,5%-2,7% pour 2014 et 2015 respectivement (selon les prévisions de la Banque Royale du Canada et de la Banque Nationale du Canada). Du côté du port de Montréal, le volume des marchandises conteneurisées (en tonnes métriques) a connu une légère hausse de 0,7% pour les trois premiers mois de 2014 par rapport à 2013 et prévoit un Taux de Croissance Annuelle Moyen (TCAM) de 4,2% pour les conteneurs (en millions de tonnes) entre 2013 et 2018 et un TCAM de 13,7% (en millions de tonnes) pour sa catégorie de Vrac liquide pour la même période. Pour sa part, l'Administration prévoit un accroissement du nombre de ses affectations de 3,5% en 2015 et de 2% par année entre 2016 et 2019.

LE MARCHÉ DU GRAIN

Les conditions climatiques favorables dans les Prairies canadiennes et en Ontario/Québec en 2013, ont contribué à des niveaux de récolte record, ce qui a créé un inventaire important de céréales au printemps 2014. Les prévisions faisaient état d'une hausse des récoltes en 2013 de 10 à 15% par rapport à 2012, alors que la hausse réelle s'est chiffrée à 37%. Un manque de coordination entre les transporteurs ferroviaires, les opérateurs de terminaux à grain, les agriculteurs et les autorités portuaires créent une forte pression afin d'écouler les surplus d'inventaire à temps, ce qui entraîne des perspectives favorables à court terme pour le trafic maritime. Les prévisions concernant la quantité des récoltes de blé canadien pour 2014 pointent pour

l'instant vers une baisse par rapport à 2013. On peut également noter une hausse d'exportations de céréales à haute valeur nutritive. 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 varie régulièrement au gré des incertitudes politiques mondiales. 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 2014, tout au moins jusqu'au 30 juin.

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 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; les installations du Inland Port sont maintenant complétées. 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 mais le risque de délais semble plus élevé dans certains de ces ports par rapport au port de Montréal.

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.

ANALYSE INTERNE

L'Administration a tenu sa réunion publique annuelle le 15 mai 2014, en présence de représentants de la communauté maritime. Le vice-président du conseil et le directeur des finances et de l'administration ont présenté les réalisations de l'année financière 2013 tandis que le premier dirigeant a couvert les objectifs de l'année 2014.

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 et se poursuivent cet automne; le départ en début d'été du représentant syndical de cette accréditation, qui était présent aux rencontres de négociation a, entre autres, retardé le processus de négociation. Les employés des services de transbordement aux Escoumins (capitaines et mécaniciens) sont représentés par la Guilde de la marine marchande du Canada dont la convention collective s'est terminée quant à elle, le 30 juin 2014 et les négociations devraient débuter à l'automne 2014.

Le contrat de services de pilotage avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent, d'une période de 5 ans, 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 2015 pour chacune des juridictions de l'APL. 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 2015.

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 2015 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. 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'échelonna sur trois ans.

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 graphique mensuel de la progression 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 CA	À tous les trimestres
	" "	Publication du rapport annuel de la Société	Indicateurs de rendement illustrés dans le rapport annuel	31 mars 2015
	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	2014-2015
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Règlement tarifaire à élaborer; consultations auprès des clients	Réalisation de revenus supplémentaires de façon à créer une réserve de trésorerie représentant 5 millions \$	2015
	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
	<p>Éviter les mauvaises créances</p> <p>Analyser changements à venir au logiciel d'affectation et de facturation</p>	<p>Exécuter les nouvelles stratégies de crédit</p> <p>Rencontre avec le fournisseur de logiciel, étude faisabilité et début développement</p>	<p>Dépenses mauvaises créances</p> <p>Performance et efficacité accrues du logiciel</p>	<p>Continu</p> <p>2014-2015</p>
<p>Maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins des utilisateurs</p>	<p>S'assurer de fournir des services de pilotage de qualité et sécuritaires</p> <p>" "</p> <p>" "</p> <p>" "</p> <p>" "</p>	<p>Réviser le prog. de formation/ évaluation des pilotes/ apprentis-pilotes des 2 corporations</p> <p>Réduire délais et causes du manque de disponibilité des pilotes</p> <p>Réduire délais dus aux clients</p> <p>Améliorer le suivi par l'APL lors d'un accident</p> <p>Finaliser étude risques sur durée sécuritaire d'un voyage à 1 pilote</p>	<p>Cours de formation et maintien d'un taux d'incident inférieur à 0,10%</p> <p>Maintenir nombre de retards à moins de 0,10% des affectations</p> <p>Statistiques délais</p> <p>Maintenir un taux d'incident inférieur à 0,10%</p> <p>Analyse rapport de l'étude & identification de mesures potentielles</p>	<p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p>

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	<p>" "</p> <p>" "</p> <p>Poursuivre la revue interne du règlement de l'APL</p> <p>Utilisation d'une approche Basée sur la gestion des risques, sur les restrictions à la navigation et sur les règles de sécurité</p>	<p>Entreprendre étude de risque pour district #3</p> <p>Négocier contrats de service avec PSLC (2015) et CPBSL (2016)</p> <p>Identifier les dispositions clés et entreprendre consultations</p> <p>Études de risques</p>	<p>Analyse rapport de l'étude & identification de mesures potentielles</p> <p>Porter attention sur la qualité des services et le contrôle des coûts</p> <p>Projet du nouveau règlement de l'APL discuté avec intervenants</p> <p>Conclusions des études</p>	<p>2015</p> <p>2015-2016</p> <p>2014-2015</p> <p>Continu</p>
	<p>Améliorer le niveau des communications et collaboration</p>	<p>Mettre l'accent sur la collaboration et la communication avec partenaires</p>	<p>Organisation de rencontres périodiques</p> <p>Amélioration site Web</p>	<p>Continu</p> <p>2014</p>

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. Discussions avec intervenants	2014-2015
	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 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	Finaliser l'implantation du Plan d'action	Plan d'action	2014-2015
	" "	Élaboration d'une stratégie RH et de certaines politiques (formation, rendement, résolution plaintes, code de conduite)	Implantation d'une stratégie et de ces nouvelles politiques	2014
	" "	Mise en place d'un Comité de santé et sécurité.	Comité de santé et sécurité.	2014

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	" "	Sondage de suivi sur le climat organisationnel	Sondage	2014-2015
	<p>S'assurer de services de transbordement sécuritaires et de qualité pour employés et passagers</p> <p>Négocier les termes de la contribution financière pour les unités portables des pilotes du Bas St-Laurent et les ROT pour St-Laurent Central, ainsi que les ROT pour fins de sécurité et de réductions des restrictions aux gros navires, sans compromettre la sécurité</p>	<p>Mise à jour du manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes</p> <p>Élaboration de stratégies et discussions avec les 2 corporations</p>	<p>Manuel d'opérations pour les bateaux-pilotes</p> <p>Entente entre les parties</p>	<p>Continu</p> <p>2014-2015</p>
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

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada (suite)	Mise-à-jour des risques de la Société, incluant les risques financiers	Mettre à jour la liste des différents risques; finalisation et implantation des recommandations de la vérif. aux Escoumins	Rapport de suivi	2014
	" "	Vérif. interne facturation et affectation	Réalisation du projet de vérification interne	2014-2015
	Adhérer aux mesures de limitation des coûts mises en place par le Conseil du Trésor	Suivi des dépenses réelles par rapport aux budgets 2014 et suivants	Montants des dépenses d'affectation et administratives	Années financières 2012 et suivantes
	Suivi sur les recommandations de l'Examen spécial de 2013 de la Société par le BVG	Rencontres et analyses internes	Implantation des recommandations	2014
	Contribuer et soumettre position sur étude lancée par le Ministre des Transports sur efficacité, sécurité et gouvernance du système de transport maritime et pilotage	Rencontres et analyses internes	Production d'un rapport / mémoire documentant les commentaires et recommandations de l'APL au comité	2014-2015

États financiers

DONNÉES RÉELLES 2013, PRÉVISIONS 2014 ET BUDGET 2015 à 2019

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<u>AFFECTATIONS</u>	20 915	22 169	22 945	23 404	23 872	24 349	24 836
<u>PRODUITS</u>							
Droits de pilotage	77 961	83 683	88 350	91 519	94 691	97 931	101 216
Intérêts et autres revenus	105	80	74	75	75	75	77
	78 066	83 763	88 424	91 594	94 766	98 006	101 293
<u>CHARGES DIRECTES</u>							
Honoraires des pilotes	62 824	67 534	71 635	74 611	77 588	80 646	83 578
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	8 804	10 169	10 826	10 921	11 346	11 728	12 058
	71 628	77 703	82 461	85 532	88 934	92 374	95 636
<u>BÉNÉFICE BRUT</u>	6 438	6 060	5 963	6 062	5 832	5 632	5 657
<u>CHARGES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES</u>							
Administration	3 013	3 174	3 093	2 910	2 928	2 917	3 107
Exploitation et affectation	1 913	1 963	2 424	2 469	2 272	2 363	2 396
	4 926	5 137	5 517	5 379	5 200	5 280	5 503
<u>RÉSULTAT GLOBAL</u>	1 512	923	446	683	632	352	154

ETAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<u>ACTIF</u>							
Courant							
Trésorerie	3 748	3 940	3 365	3 741	5 459	6 307	7 481
Créances	9 585	9 760	10 315	10 714	11 072	11 471	11 873
Placement à court terme	--	1 500	1 500	1 500	5 000	5 000	5 000
	<u>13 333</u>	<u>15 200</u>	<u>15 180</u>	<u>15 955</u>	<u>21 531</u>	<u>22 778</u>	<u>24 354</u>
Non courant							
Placement à long terme	1 500	1 500	2 000	3 500	--	--	--
Immobilisations corporelles (net)	16 623	16 277	15 896	15 166	14 440	13 707	12 986
Immobilisations incorporelles (net)	1 049	771	1 566	1 134	803	1 072	804
Total de l'actif	<u>32 505</u>	<u>33 748</u>	<u>34 642</u>	<u>35 755</u>	<u>36 774</u>	<u>37 557</u>	<u>38 144</u>
<u>PASSIF</u>							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	10 180	10 512	11 110	11 540	11 927	12 358	12 791
Non courant							
Avantages du personnel	457	445	295	295	295	295	295
Total du passif	<u>10 637</u>	<u>10 957</u>	<u>11 405</u>	<u>11 835</u>	<u>12 222</u>	<u>12 653</u>	<u>13 086</u>
<u>AVOIR</u>							
Bénéfices non répartis	21 868	22 791	23 237	23 920	24 552	24 904	25 058
	<u>21 868</u>	<u>22 791</u>	<u>23 237</u>	<u>23 920</u>	<u>24 552</u>	<u>24 904</u>	<u>25 058</u>
Total du passif et de l'avoir	<u>32 505</u>	<u>33 748</u>	<u>34 642</u>	<u>35 755</u>	<u>36 774</u>	<u>37 557</u>	<u>38 144</u>
Fonds de roulement à la fin de l'année	3 153	4 688	4 070	4 415	9 604	10 420	11 563

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

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	20 356	21 868	22 791	23 237	23 920	24 552	24 904
Résultat global de l'exercice	1 512	923	446	683	632	352	154
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	<u>21 868</u>	<u>22 791</u>	<u>23 237</u>	<u>23 920</u>	<u>24 552</u>	<u>24 904</u>	<u>25 058</u>

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (\$000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<u>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</u>							
Résultat global pour l'exercice	1 512	923	446	683	632	352	154
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie :							
Amortissement	800	940	1 148	1 252	1 082	1 207	1 009
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	180	(7)	(150)	--	--	--	--
Diminution (augmentation) des créances	(237)	(175)	(555)	(399)	(358)	(399)	(402)
Augmentation (diminution) des créanciers et charges à payer	(2 498)	332	598	430	387	431	433
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et non opérationnelles	(243)	2 013	1 487	1 966	1 743	1 591	1 194
<u>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</u>							
Acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et placement à long terme	(2 871)	(1 821)	(2 062)	(1 590)	(25)	(743)	(20)
	(2 871)	(1 821)	(2 062)	(1 590)	(25)	(743)	(20)
<u>TRÉSORERIE</u>							
Variation de l'exercice	(3 114)	192	(575)	376	1 718	848	1 174
Solde au début de l'exercice	6 862	3 748	3 940	3 365	3 741	5 459	6 307
Solde à la fin de l'exercice	3 748	3 940	3 365	3 741	5 459	6 307	7 481

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 des augmentations tarifaires variant entre 1,40% et 2,00% (soit l'hypothèse de l'Indice des prix à la consommation) pour les années 2015 à 2019 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 (2015 à 2019) 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 2015 d'environ 770 000 \$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 720 000 \$; 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 les tarifs demandés ne soient pas approuvés, l'Administration pourrait être éventuellement dans l'impossibilité de respecter ses engagements contractuels et il pourrait y avoir rupture de service.

BUDGET D'INVESTISSEMENT 2015

Acquisition d'immobilisations et budget d'investissement

(\$ 000' s)

	RÉEL	BUDGET PRÉVISIONS		PLAN				
	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Quais et route	101	--	200	-	-	-	-	-
Bateau-pilote	234	--	--	200	-	-	-	-
Actifs incorporels	1 035	962	--	1 257	75	-	723	-
Salle d'attente, Base de transbordement et autres	1	190	122	105	15	25	20	20
	<u>1 372</u>	<u>1 152</u>	<u>322</u>	<u>1 562</u>	<u>90</u>	<u>25</u>	<u>743</u>	<u>20</u>