



Administration de Pilotage des Laurentides

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2018-2022

Résumé du Plan d'entreprise 2018-2022 | Résumé du budget d'exploitation 2018
Résumé du budget d'investissement 2018

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	5
Mandat et profil corporatif.....	7
Mandat.....	7
Vision.....	7
Pouvoirs.....	7
Obligation de rendre compte.....	7
Description des activités.....	8
Organigramme.....	9
Gouvernance.....	10
Conseil d'administration.....	10
Comité de vérification.....	11
Comité de gouvernance et des ressources humaines.....	11
Environnement commercial.....	11
Environnement externe.....	11
Économie mondiale.....	11
Économie canadienne.....	12
Transport maritime mondial.....	12
Projets internationaux.....	13
Transport Maritime canadien.....	13
Marché du vrac solide.....	14
Transport d'énergie.....	14
Projets en développement sur notre territoire.....	15
Environnement interne.....	15
Contexte.....	15
Corporations de pilotes.....	17
Ressources humaines.....	17
Gestion des risques de l'entreprise.....	19
Orientations stratégiques.....	21
Progression du plan d'entreprise.....	21
Orientations stratégiques.....	22
Enjeux stratégiques.....	23

Rôle de leadership et positionnement public.....	23
Valorisation, rétention et attraction de l'expertise.....	23
Adaptation des services de pilotage en fonction de l'évolution du trafic maritime	24
Capacité de gérer et de régler les services de pilotage.....	24
Projections financières et mécanismes de fixation des tarifs.....	24
Moderniser et optimiser l'utilisation des T.I.	24
Stratégie en huit axes	25
Leadership	25
Sécurité de la navigation	26
Gouvernance	27
Qualité Efficacité.....	29
Technologies de l'information	29
Communications.....	30
Ressources humaines	30
Gestion financière	31
Indicateurs de rendement	32
Politiques et directives gouvernementales.....	39
Déclaration générale.....	39
Promotion d'un milieu de travail sain.....	39
Bâtir une fonction publique diversifiée	39
États financiers trimestriels	39
Lignes directrices concernant les frais de voyage et d'accueil.....	39
Recommandations du vérificateur général.....	40
États financiers prévisionnels 2018-2022	41
État du résultat global.....	41
État de la situation financière.....	42
États des variations de l'avoir	43
État des flux de trésorerie	44
État du résultat global prévisionnel standardisé	45
Comparaison du budget d'exploitation	46
Écart budget 2016 – Réel 2016.....	46
Écart budget 2017 – Prévisions 2017.....	46
Écart budget 2018 – Prévisions 2017.....	47

Informations financières.....	48
Principales méthodes comptables.....	48
Règlementation des tarifs des droits de pilotage	48
Principales hypothèses et prévisions.....	48
Produits	48
Charges d'exploitation	49
Charges administratives et opérationnelles et salaires	50
Analyse de sensibilité	50
Budget d'investissement	51
Budget 2018-2022	51
Comparaison du budget d'investissement	52
Écart budget 2016 – Réel 2016.....	52
Écart budget 2017 – Prévisions 2017.....	52
Réserve de trésorerie et plan d'emprunt.....	53
Réserve de trésorerie	53
Plan d'emprunt	54
Approbation d'emprunt.....	54
Contexte	54
Emprunt à court terme à être maintenu	54
Historique de l'utilisation du crédit à court terme	55
Emprunt à long terme à être entrepris en 2018.....	55
Passif éventuel.....	55
Nouveaux emprunts et soldes annuels	55
Informations sur l'entreprise	57

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Depuis le début de 2017, les différents indicateurs économiques démontrent une croissance de l'économie mondiale, ce qui se reflète dans le trafic sur le Saint-Laurent, qui demeure soutenu depuis le début de l'année. Un volume supérieur de conteneurs ayant transigés sur le territoire de l'Administration de pilotage des Laurentides (« l'APL » ou « l'Administration ») et un trafic augmenté pour le vrac solide et constant pour le vrac liquide permettent de croire que le nombre d'affectations de 22 432 enregistrées en 2016 devrait être dépassé pour 2017. L'économie touristique aide aussi à augmenter ce nombre, alors que les croisières sont très populaires ces dernières années. L'Administration doit donc, plus que jamais, s'assurer de fournir un service de pilotage sécuritaire et efficace.

À moyen terme, l'économie mondiale devrait continuer sa croissance et le Canada n'y fera pas exception. Selon le Conference Board du Canada, le PIB canadien devrait être de 2.6% en 2017, et revenir à un peu moins de 2.0% en 2018, et le PIB mondial d'environ 2.9% en 2017 et de 3.0% en 2018. Les analystes des différentes banques et organisations économiques prévoient un IPC aux alentours de 1.7% pour 2017, alors que pour 2018, il n'y a pas de consensus, les prévisions tournant entre 1.8%-2.2%.

Le plan d'entreprise 2018-2022 actuel s'inscrit dans la continuité du plan de 2017-2021 qui avait pour but de recentrer l'organisation sur ses bases et ses principes fondamentaux, en plus de mettre en place des structures de consultation sur le pilotage et renforcer son expertise à l'interne en navigation et en TI. L'APL cherche donc à optimiser l'utilisation qu'elle peut faire avec ses nouvelles ressources, tout en utilisant l'information recueillie auprès de son Comité sur le pilotage afin d'améliorer la sécurité et l'efficacité de ses services sur son territoire. L'Administration cherchera aussi, au cours des prochaines années, à moderniser ses structures informatiques afin que ces dernières puissent aider l'organisation à devenir un leader dans son domaine et d'optimiser l'efficacité des services de pilotage et la sécurité de la navigation. Finalement, l'APL se montrera plus présente et active publiquement, dans le but de se positionner en tant que leader sur tout enjeu ayant un impact sur le pilotage.

La révision de la *Loi sur le pilotage* est toujours une priorité de premier ordre pour l'APL. Le manque de pouvoirs législatifs adéquats au sein de la *Loi sur le pilotage* et ses règlements continuent de nuire à une gestion efficace et efficiente des services rendus par les pilotes non-employés, ce qui constitue un défi majeur dans notre région. Il demeure toujours possible de contourner le processus réglementaire et d'imposer des exigences et des restrictions à la navigation autres que celles requises par la loi ou le règlement par l'entremise d'un contrat de service ou par arbitrage. Les lacunes dans la législation limitent l'Administration dans la mise en place et dans le maintien de processus et de règlements assurant la sécurité et l'optimisation de l'efficacité de la navigation au profit de l'intérêt public. L'Administration espère que l'examen de la *Loi sur le pilotage* viendra élargir et clarifier la portée de ses pouvoirs de gestion et de réglementation de services de pilotage dans son territoire.

La bonne santé financière de l'Administration lui a permis d'effectuer, pour deux années consécutives, un gel tarifaire. Les tarifs n'ont donc pas été augmentés depuis 2015, en dépit de hausses d'honoraires reliés au pilotage. Malgré ce gel, l'APL a réalisé un résultat positif en 2016 et une perte financière mineure est planifiée pour 2017. Toutefois, afin de permettre à l'Administration de conserver des liquidités suffisantes nécessaires pour lui permettre de financer le renouvellement et le maintien de ses actifs, d'investir pour atteindre ses objectifs stratégiques et de s'assurer de conserver la capacité nécessaire pour pourvoir à des

situations importantes et imprévues, l'Administration a déposé un plan tarifaire reflétant une augmentation de tarif de 2.50%, s'appareillant à la hausse prévue de l'Indice des prix à la consommation (IPC) pour 2018, à compter du 1^{er} avril 2018, équivalent à 1.80% sur une base annuelle et 2.25% en 2019. Cette augmentation de tarif lui permettra de demeurer financièrement autonome, et arrêter l'érosion supplémentaire de nos marges due à la hausse des honoraires de pilotage.

Les prévisions financières présentées dans ce plan d'entreprise sont le résultat des projections effectuées en considérant les priorités et les enjeux clés, ainsi que les contraintes et les opportunités qui les sous-tendent.

MANDAT ET PROFIL CORPORATIF

MANDAT

L'APL est une société d'État fédérale dont le mandat est 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.

VISION

Devenir un chef de file mondial en pilotage maritime en assumant 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.

POUVOIRS

Afin de pourvoir à son rôle et d'atteindre sa vision, l'Administration s'appuie sur la *Loi sur le pilotage* qui lui permet d'établir des règlements notamment pour l'établissement des zones de pilotage obligatoires. L'Administration peut aussi déterminer quels navires sont assujettis au pilotage obligatoire, définir les critères pour l'émission de brevets de pilotage et déterminer la formation obligatoire des pilotes et d'autres exigences de sécurité liées aux services de pilotage. L'accord du Gouverneur en conseil est toutefois exigé. La loi autorise également l'APL à négocier des contrats de services avec les corporations de pilotes de sa région.

L'Administration est tenue de fixer, pour ses services, des tarifs qui sont équitables, raisonnables et qui lui permettent d'être financièrement autonome. Les révisions de tarifs doivent être publiées et sanctionnées par décret gouvernemental.

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Bien que les articles 20 et 33 de la *Loi sur le pilotage* confèrent à l'Administration des pouvoirs réglementaires et d'autres de nature disciplinaire, la Société se doit tout de même de rendre compte de ses actions au Parlement canadien. C'est par l'entremise du Ministre des transports que l'APL se rapporte au gouvernement.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Dans le but de satisfaire aux exigences de son mandat, l'APL a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire : le Port de Montréal (#1.1), les eaux navigables entre Montréal et Québec (#1), et les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay (#2). La distance couverte par ces circonscriptions est de 265 miles nautiques entre Montréal et Les Escoumins, et de 70 miles nautiques pour la rivière Saguenay.



Les navires sont assujettis au pilotage obligatoire selon plusieurs critères. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans les circonscriptions no 1 ou 1.1, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 70 mètres et dont la jauge brute est de plus de 2 400 tonnes. Pour les navires immatriculés au Canada qui naviguent dans la circonscription no 2, sont assujettis au pilotage ceux dont la longueur est de plus de 80 mètres et une jauge brute de plus de 3 300 tonnes. Finalement, pour les navires non immatriculés au Canada, tous ceux dont la longueur est de plus de 35 mètres sont assujettis au pilotage, quelle que soit la circonscription.

Les services de pilotage offerts dans chacune des trois circonscriptions sont fournis par des pilotes entrepreneurs, regroupés en deux corporations : la Corporation des pilotes du St-Laurent central (CPSLC), et la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL). Les prestations sont effectuées en fonction de contrats de services distincts, négociés entre l'Administration et chacune des corporations. Lorsque,

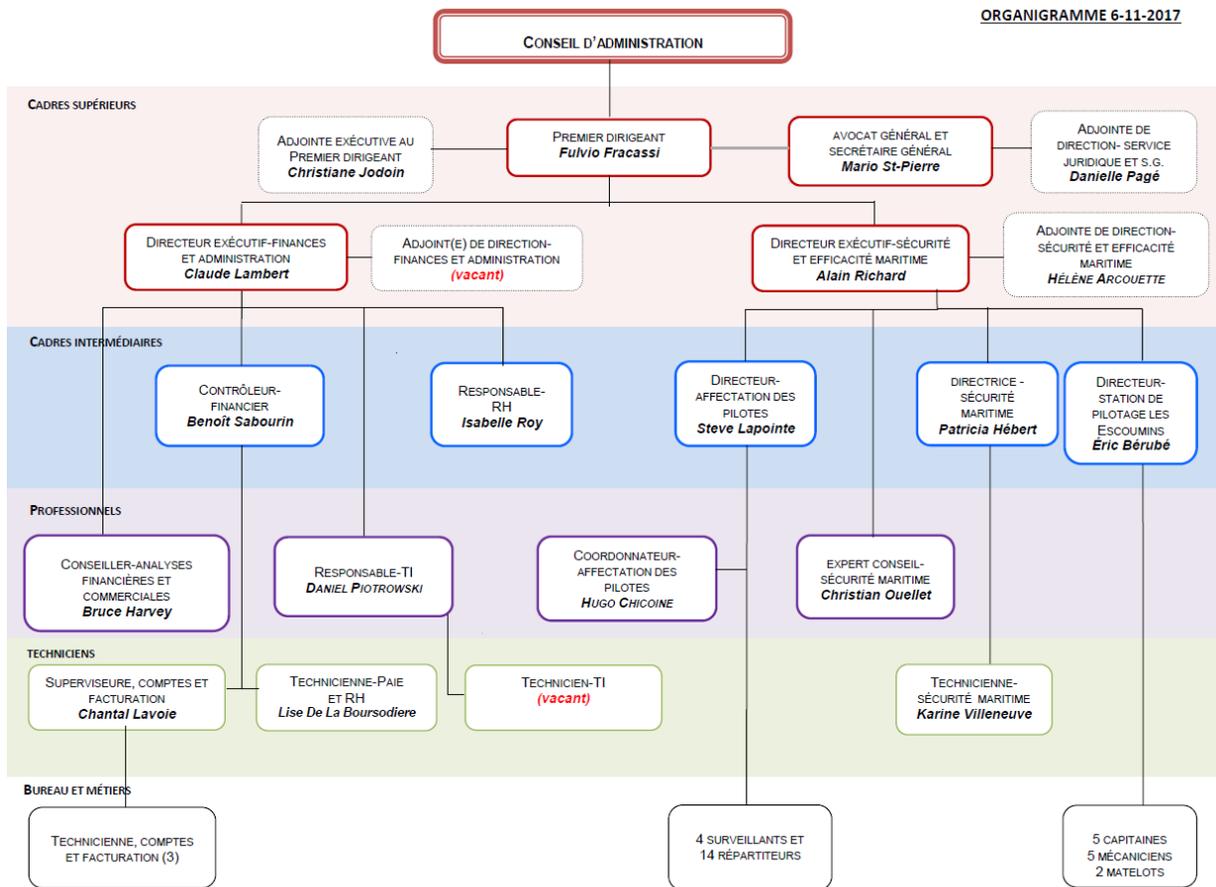
conformément à la loi, les pilotes choisissent de s'organiser en corporations, il est interdit pour l'APL d'embaucher ses propres pilotes employés.

Le centre d'affectation, qui opère 24 heures par jour tout au long de l'année, dessert toutes les circonscriptions. L'Administration gère et opère le centre d'affectation à même son siège social de Montréal où se retrouvent également le service de la sécurité et de l'efficacité maritimes ainsi que les services financiers et administratifs.

Enfin, l'APL utilise cinq stations de transbordement pour ses pilotes entrepreneurs. Les stations de Québec, Trois-Rivières, Sorel et Montréal sont détenues et gérées par le Groupe Océan, avec qui l'Administration contracte, et la cinquième, aux Escoumins, est détenue et opérée par l'APL, qui y exploite deux bateaux-pilotes. Ces stations de transbordement servent à amener le pilote de la terre au navire, et vice-versa.

Veillez trouver toute information complémentaire à l'intérieur du plus récent rapport annuel, disponible sur le site web de l'Administration de pilotage des Laurentides.

ORGANIGRAMME



GOUVERNANCE

L'Administration est dirigée par Monsieur Fulvio Fracassi qui occupe le poste de Premier dirigeant depuis septembre 2012. Ses responsabilités consistent à tracer les lignes directrices de la stratégie de l'organisation, à en assurer le leadership et à veiller à l'intendance de ses ressources et de ses éléments d'actifs, afin d'assurer l'exécution de la mission confiée à l'Administration par la loi. Monsieur Fracassi, avocat de formation, a occupé le poste de directeur général du programme national de sûreté maritime à Transports Canada. C'est lui qui préside le comité de direction ainsi que le comité de régie interne qui réunit sur une base régulière les gestionnaires de la Société. Il est aussi chargé de présider le comité consultatif sur le pilotage composé des représentants de l'industrie maritime, des corporations de pilotes ainsi que des représentants de Transports Canada et la Garde côtière canadienne.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Administration conserve une structure de gouvernance moderne qui lui permet de réaliser son mandat. À cet effet, différents pouvoirs sont exercés par le conseil d'administration.

Le conseil est composé de sept membres, dont un président, nommés ou approuvés par le Gouverneur en conseil. Historiquement, deux membres sont choisis à partir de la société canadienne, deux membres sont recommandés par les milieux maritimes canadien et international et, finalement, deux membres sont recommandés par les Corporations de pilotage. S'ajoute le président du conseil, dont le poste est présentement vacant. Ce processus a récemment été modifié pour que les nominations soient basées sur un processus de sélection, ce qui ne garantit plus deux nominations représentant chacun des groupes.

Le Premier dirigeant, qui relève du conseil d'administration, possède un rôle à temps plein au sein de l'Administration. Pour leur part, les membres sont nommés pour un mandat initial d'une durée pouvant aller jusqu'à quatre ans; par la suite, ce mandat peut être renouvelé pour une durée n'excédant pas quatre ans. A noter que la *Loi sur le pilotage* n'inclut pas de limite quant au nombre de renouvellement de mandat pour un administrateur. Présentement, le mandat de cinq des six membres est échu.

Les articles 20 et 33 de la *Loi sur le pilotage* confèrent à la Société des pouvoirs réglementaires et des pouvoirs de suspension ou d'annulation de brevet. Ces différents pouvoirs sont exercés à la base par le conseil d'administration, dont les modalités de fonctionnement sont prévues à son règlement administratif. Ce règlement a été entièrement remanié en 2009 de façon à mettre à la disposition du conseil des outils de gestion modernes et adaptés à ses besoins.

Le conseil est également responsable de la planification stratégique de la société, incluant son plan d'entreprise, de ses finances et de son intendance générale. Cela inclut l'identification des principaux risques, la planification de la relève et la mise en place d'un système d'information qui répond à ses besoins.

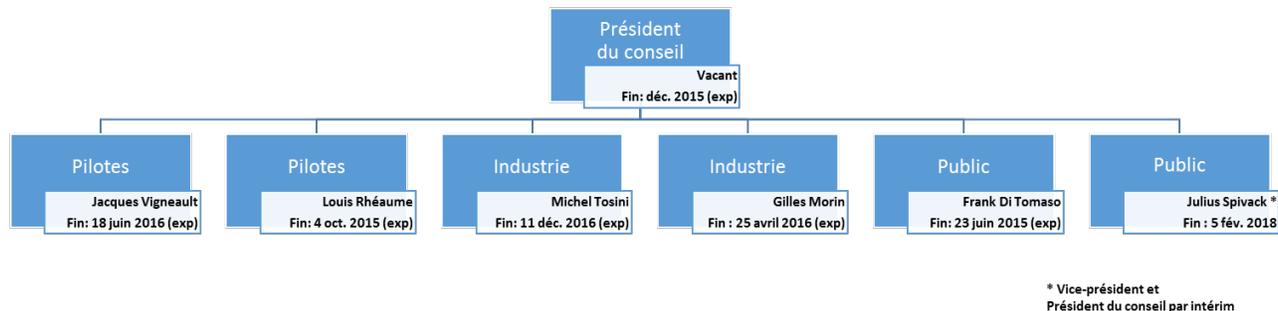
Dans l'exécution de ses responsabilités, le conseil s'est doté de deux comités composés de trois de ses membres.

Comité de vérification

Le comité a la responsabilité d'effectuer le suivi et la supervision de la situation financière de l'Administration et des différentes pratiques de gestion, notamment, mais sans s'y limiter, les différents contrôles financiers et le bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Le comité se réunit environ cinq fois dans l'année. Ce comité est présidé par M. Spivack, secondé par messieurs Morin et Rhéaume.

Comité de gouvernance et des ressources humaines

Le comité est responsable de réviser les pratiques de gouvernance de l'Administration et d'adapter, au besoin, la stratégie de gestion du personnel, dont les politiques actuellement en vigueur. Les membres du comité se rencontrent environ à quatre reprises dans l'année. Ce comité est présidé par M. Di Tomaso, secondé par messieurs Vigneault et Tosini.



ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Économie mondiale

Suite à une économie mondiale en croissance mais incertaine en 2016, l'année 2017 s'est amorcée de manière positive. En Europe, l'élan du premier trimestre semble avoir poursuivi sa lancée au deuxième trimestre, fortement aidé par la France et l'Allemagne. Les récentes élections aux Pays-Bas et en France ont brisé la poussée du vote populiste et ont été bénéfiques aux partis favorables à la conservation de la zone euro. Les prochaines élections qui auront lieu en Allemagne et en Italie seront déterminantes afin de conserver la zone euro, qui ne peut se permettre une division au sein des pays membres. La Grande-Bretagne, pour sa part, a commencé à ressentir les effets négatifs du Brexit, au moment où les négociations débutent. Somme toute, cette situation est favorable pour les économistes, qui ont relevé leurs prédictions pour le PIB mondial, qui se chiffre maintenant aux alentours de 3,4%-3,5% pour 2017, et environ à 3,5% pour 2018. Au niveau des pays émergents, la croissance est également de retour. Certains risques demeurent comme les mesures protectionnistes américaines et un durcissement monétaire de la Fed.

Économie canadienne

Au Canada, les deux premiers trimestres de 2017 ont poursuivi la croissance entamée en 2016, le deuxième ayant été largement plus faible que le premier, mais quand même au-dessus de la tendance. Malgré que les cours du pétrole demeurent faibles, le huard a repris de la vigueur et flirte avec des taux près de 0,80 \$US, alors qu'il se retrouvait plus près des 0,70\$ au cours des derniers mois. Les analystes prévoient qu'il est possible, qu'à court terme, le huard remonte, mais à long terme, une légère baisse est plutôt envisageable. Effectivement, lorsque la Fed relèvera ses taux, le dollar US devrait remonter et faire baisser le dollar CND. Preuve que l'économie canadienne se porte bien, la Banque du Canada vient, en juillet 2017, de relever son taux directeur de 25 points de base, le portant à 0,75 %.

Les économistes des différentes banques sont confiants pour la croissance du Canada. Une augmentation du PIB se situant entre 2,4% et 2,6% pour 2017 est attendu, le haut de cette fourchette étant l'idée la plus répandue. Pour 2018, les analystes prévoient une augmentation du PIB entre 2,0% et 2,8%, la prévision supérieure appartenant à la Banque du Canada, tandis que la majorité des banques tendent vers le bas de la fourchette. Concernant l'IPC, les estimations des grandes banques canadiennes au printemps 2017 se situent entre 2,0% et 2,4%, selon les publications consultées, avec une moyenne de 2,15% pour 2018.

Ce qui rend le marché incertain pour le moment est la renégociation entre le Canada, les États-Unis et le Mexique de l'Accord de libre-échange Nord-Américain (ALÉNA). Les principaux marchés qui sont dans la mire des États-Unis sont le bois-d'œuvre, de même que les mesures protectionnistes du Canada pour les produits laitiers et le vin, de même que l'encadrement du commerce électronique qui n'existait pas au moment de la création de l'ALÉNA. De l'autre côté, la signature de l'Accord économique et commercial global (AÉCG) avec l'Union Européenne après sept ans de négociations offre de grandes opportunités aux petites et moyennes entreprises du pays. Cette entente facilitera les échanges commerciaux des deux partenaires en supprimant des barrières tarifaires et non-tarifaires. Plusieurs négociations sont aussi en cours avec des pays tels la Chine, le Japon et l'Inde ce qui pourrait, à terme, avoir un impact sur le trafic maritime canadien.

Transport maritime mondial

Le milieu maritime international se porte mieux que l'année dernière, mais fait toujours face à de nombreux défis. Tel que le mentionne le *Marine Log* dans son édition de juillet 2017, le milieu maritime entre dans une période de changements considérables. Les réglementations plus sévères, la pression économique accrue et les facteurs politiques compressent les marges de profits et représentent toutefois des risques significatifs. Cette pression amènera les compagnies à vouloir réduire leurs coûts et plusieurs innovations technologiques pourraient leur permettre d'y parvenir. La compagnie Rolls-Royce, en collaboration avec l'opérateur de remorqueurs Svitzer, filiale du groupe Maersk, a d'ailleurs déjà débuté des essais de contrôle à distance. D'autres entreprises, comme la firme Inmarsat ont publié des études démontrant que l'Internet des objets était une préoccupation grandissante dans les compagnies. Pour le milieu maritime, on parle de pouvoir combiner les données de positionnement d'un navire avec les données météorologiques afin d'optimiser le trajet et d'économiser au niveau de la durée d'un trajet, mais aussi au niveau de l'utilisation en carburant. L'impression 3D est aussi vue comme étant une alternative qui permettrait de construire des pièces de rechange pour les navires. Finalement, toujours selon le *Marine Log*, mais également selon le *Science Advice*, la technologie aurait le potentiel d'améliorer la sécurité et l'efficacité du transport maritime en réduisant les accidents causés autant par le facteur humain que par les bris de machinerie, en plus d'en

diminuer les coûts. On mentionne également que la technologie derrière la navigation autonome se développe rapidement et pourrait avoir un impact comparable à celui de la conteneurisation.

Projets internationaux

Le canal de Panama a procédé à l'ouverture de ses nouvelles écluses à la fin de juin 2016. Le marché visé était principalement celui des porte-conteneurs effectuant la route de l'Asie vers l'Est des États-Unis. Les résultats furent tels qu'attendus : les anciens bateaux Panamax ont été remplacés par des navires Post-Panamax, passant de 156 à 30 sur cet axe, ayant une route régulière. Les bateaux traversant le canal sont donc plus gros, mais il est encore trop tôt, après seulement un an d'opération, pour déterminer l'impact que cet agrandissement aura à long-terme. (via <http://worldmaritimeneews.com/archives/226253/new-panama-locks-a-year-in-review/>)

Le nouveau canal de Suez a été inauguré en août 2015. Toutefois, il semblerait que les résultats prévus se font toujours attendre. La crise économique qui touche l'Égypte n'aide pas à la situation. Après un an, le trafic était passé de 10 028 navires à 10 062, et l'augmentation de tonnage était aussi anémique. Un an plus tard, les autorités responsables cherchent toujours à attirer une clientèle plus régulière. Des réductions des tarifs pouvant aller jusqu'à 75% pour certains vraquiers et 45% pour certains porte-conteneurs ont d'ailleurs été consenties.

Transport Maritime canadien

Dans une lettre publiée dans l'édition de mars 2017 du *Marine Delivers Magazine*, le Ministre Garneau mentionne que le gouvernement canadien reconnaît l'importance du secteur maritime pour le développement du pays. Toutefois, dans le but de conserver l'avantage compétitif du système, le Canada doit moderniser ses infrastructures en transport et renforcer ses corridors de commerce. C'est pourquoi beaucoup d'emphase sera mis sur l'examen de la *Loi sur le pilotage*, mais aussi sur les investissements en infrastructures dans le domaine du transport. Au niveau commercial, les entreprises sont nombreuses à réaliser les avantages des expéditions par navires, principalement pour la marchandise hors norme. Selon le *Marine Delivers Magazine*, l'envoi de marchandises générales par cargo aurait augmenté de 17% en 2016, et les pronostics pour 2017 s'annoncent aussi bons. Allant des pales d'éoliennes aux transformateurs électriques, le transport par navire évite de nombreux problèmes logistiques aux entreprises comparativement à l'envoi par le réseau routier. La signature de l'Accord de libre-échange entre le Canada et l'Europe porte déjà ses fruits sur le territoire de l'APL. En effet, la compagnie maritime Maersk Line Canada vient d'annoncer l'ajout d'une nouvelle liaison hebdomadaire entre Montréal et l'Europe à compter du 30 septembre 2017.

Marché du vrac solide

Après avoir terminé l'année 2016 sur une tendance à la hausse, la performance des prix de métaux de base est en croissance depuis le début de 2017. L'économie mondiale se porte de mieux en mieux et la demande pour ces produits est encourageante si l'on se fie sur les signes d'accélération de l'activité dans le secteur manufacturier. La demande en minerai de fer devrait donc demeurer à la hausse. Concernant l'aluminium, l'intention de la Chine de limiter sa production sur son territoire à des fins écologiques, combiné à la croissance mondiale contribuant à faire diminuer de manière drastique les stocks, font croître le prix de ce produit. Ce dernier a diminué au cours du dernier mois, mais demeure en hausse de plus de 18% au prix affiché un an plus tôt.

Concernant les céréales et les produits agricoles, les stocks sont toujours élevés. Les agriculteurs américains ont choisi d'ensemencer davantage de soya cette année, délaissant le blé à un niveau le plus bas depuis 1919. Cette décision risque de provoquer une baisse significative des stocks de blé et de maïs, ce qui risque de faire monter les prix. Les agriculteurs canadiens, pour leur part, ont choisi de se tourner vers le canola, qui dépasse cette année l'ensemencement en blé pour la première fois et devient la plus grande culture au Canada. Les rendements attendus, pour le moment, sont dans la moyenne des dernières années. Les conditions météorologiques détermineront la qualité des récoltes, ce qui viendra influencer le prix des produits. Jusqu'à maintenant, l'Ouest canadien a connu une certaine sécheresse alors que l'Est a connu plusieurs épisodes de pluie. Bref, malgré l'abondance des stocks mondiaux, la faible valeur du dollar canadien devrait permettre aux agriculteurs des ventes supérieures à celles de l'année dernière, selon Agriculture et Agroalimentaire Canada (hausse de 5% pour les céréales et de 3% pour le blé).

Transport d'énergie

Les stocks élevés en pétrole font en sorte que le prix du baril est toujours bas. À moyen terme, nous pourrions voir le prix s'apprécier à environ 55 \$ US le baril, grâce entre autres aux efforts des pays membres de l'OPEP qui ont signé une entente en vue de faire diminuer les stocks, dans l'espoir de voir le prix remonter. Selon les analystes de Desjardins, le cours du pétrole devrait demeurer en-dessous du seuil de rentabilité de plusieurs projets d'expansion, ce qui devrait les limiter. Ceci n'empêche toutefois pas les activités de forage, qui prennent de l'expansion au Canada. Selon les analystes de la BDC, la production annuelle canadienne devrait augmenter d'environ 200 000 barils par jour en 2017 et en 2018, ce qui représente plus de 4 % de la production totale actuelle.

Tel que mentionné dans le précédent plan d'entreprise, deux projets sont toujours en voie de développement concernant le gaz naturel liquéfié (GNL ou LNG, pour *Liquefied Natural Gas*). GNL Québec poursuit son étude sur la faisabilité de construire une installation de liquéfaction sur les terrains du port de Saguenay (projet Énergie Saguenay) dans un but d'exportation; une entente de transport aurait été signée avec Alcoa. De l'autre côté du fleuve, c'est plutôt le duo Pétrolia-Tugliq, qui désire implanter une usine flottante à Gaspé, afin de fournir des entreprises québécoises en énergie. Ce projet est toujours en développement.

Projets en développement sur notre territoire

La réalisation de nombreux projets pourrait avoir un impact significatif sur l'achalandage dans la région couverte par les services de l'APL. Le Port de Québec poursuit son plan de développement avec le projet Beauport 2020. L'étude des impacts environnementaux a été soumise à l'Agence canadienne d'évaluation environnementale en décembre 2016. Ce projet Beauport 2020 consiste à un investissement initial de 190M\$ afin de rehausser les services offerts en prolongeant la ligne de quai et en aménageant le terrain d'arrière-quai. Il existe un potentiel d'investissement total de l'ordre de 250 à 400M\$. Le Port continue aussi les investissements (89,5M\$) dans ses terminaux de croisière fixe et mobile, afin d'atteindre sa cible de 400 000 passagers d'ici 2025.

Le Port de Montréal, pour sa part, a toujours trois projets en route. La première phase du premier projet, soit l'aménagement d'un terminal de conteneurs dans le secteur Viau, s'est terminé en novembre 2016 avec l'ajout d'une capacité de 200 000 EVP, qui s'ajoutent aux 150 000 EVP créés pendant la phase de préparation. L'échéancier de la phase II, qui ajoutera 250 000 EVP au projet, n'est pas encore déterminé. Un deuxième projet est la réhabilitation de la gare maritime Iberville et de la Jetée Alexandra, destinée aux bateaux de croisière. La majorité des travaux ont été complétés au printemps 2017, et la finalisation du projet devrait se faire en 2018. Finalement, le troisième projet, soit l'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur, le dépôt de l'étude d'impact environnemental devrait avoir lieu sous peu, les études sectorielles et les consultations publiques étant terminées. Les travaux devraient débuter vers 2018 pour se voir complétés en 2021.

Finalement, la création de zones industrialo-portuaires le long du St-Laurent grâce à la Stratégie maritime du gouvernement du Québec amène son lot de projets à surveiller. Pour sa part, le projet d'Ariane Phosphate, au Saguenay continue son cheminement, avec la signature d'entente de construction et d'un protocole d'entente pour l'exploration d'acide phosphorique, alors que celui Mine Arnaud, à Sept-Iles, semble être mis en veilleuse. Les deux installations prévoient l'extraction et l'exportation de phosphate. Ces projets, une fois approuvés par tous les organismes responsables, auront une durée de vie d'environ 25-30 ans.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Contexte

L'APL a pour mandat de gérer et d'entretenir un système de pilotage efficace à coût raisonnable, pour la sécurité de la navigation. Bien que tous les intervenants soient d'avis que le pilotage permet d'avoir un réseau sécuritaire durable, ils ne sont pas tous du même avis en ce qui concerne les coûts et l'efficacité reliés à ces services. Les armateurs qui utilisent les services de pilotage usent d'ingéniosité en vue de diminuer leurs coûts d'opération, ce qui résulte en l'adoption de nouvelles technologies sur les bateaux ayant pour but d'optimiser les temps de voyages et la quantité de carburant utilisée. Le temps de transit des différents réseaux est aussi un élément important pour les armateurs, et leur perception de la qualité du service offert en sera impacté si les délais ou les retards s'accumulent. Bien que les frais de pilotage ne soient pas prédominants dans le détail des dépenses d'un bateau, tous les détails sont scrutés à la loupe par les clients afin de voir de quelle manière un voyage peut être plus économique et efficace, ce qui justifiera un mode de transport ou une destination finale versus un autre.

À cet effet, l'APL comprend très bien que le contrôle des coûts à un niveau acceptable et l'efficacité de ses services contribuent de façon importante à la compétitivité et au développement économique de sa région tout en conservant le niveau de sécurité dont elle a su faire preuve dans les dernières années. Pour y parvenir, l'Administration doit, dans un premier temps, s'assurer de moderniser et d'optimiser l'utilisation qu'elle fait des technologies de l'information (TI) afin de maximiser l'efficacité de ses services de pilotage, afin qu'elles aient un impact stratégique pour l'entreprise. Dans un deuxième temps, l'APL se doit d'être vigilante face à l'évolution du trafic maritime, alors que les voyages sont plus fréquents et les bateaux, plus gros.

Du côté des négociations avec les corporations de pilotes, elles sont de plus en plus complexes car, au-delà de négocier seulement sur la rémunération des services fournis, l'APL doit négocier différents termes concernant les services rendus qui ont également des impacts sur les coûts et l'efficacité du service de pilotage. Les modèles prévisionnels de l'Administration doivent donc être mis à jour sur une base régulière. De plus, à l'heure actuelle, lorsqu'il y a une impasse dans les négociations avec les corporations de pilotes, les deux groupes peuvent porter la cause en arbitrage, où l'arbitre choisira entre l'option du premier groupe ou celle du second, et les parties sont obligées de s'y conformer (processus de la sélection de l'offre finale (« SOF »)). Cette méthodologie peut amener des situations imprévues où l'arbitre choisit une option qui a pour effet d'imposer des exigences de pilotage ou des restrictions à la navigation qui vont au-delà de celles requises par la *Loi sur le pilotage* ou ses règlements. Cela pourrait entraîner des coûts supplémentaires pour l'APL et pour l'industrie maritime et avoir un impact négatif sur l'efficacité de ses services et le transport maritime dans sa région.

Dans un autre ordre d'idée, afin de se positionner comme leader dans l'industrie maritime, l'Administration ne devra pas se contenter d'une participation aux comités et groupes de travail du domaine maritime, mais elle devra prendre les moyens nécessaires pour devenir le principal point de contact en matière de pilotage maritime. Ce défi a été abordé, en partie, par la création d'un comité consultatif sur le pilotage présidé par l'APL et composé des membres de l'industrie, de pilotes et d'autres intervenants. Cependant, jusqu'à ce que la loi soit modifiée, rien n'empêche les clients, l'industrie et les autres parties prenantes de traiter directement avec les corporations de pilotage sans nécessairement impliquer l'APL.

Finalement, en février 2016, les conclusions de l'examen de la *Loi sur les transports au Canada* portant sur l'efficacité des systèmes de transports au Canada ont été rendues publiques par le Ministre des transports. En avril 2016, le gouvernement a lancé un processus de consultation publique afin d'entendre le point de vue des différents intervenants et discuter de leurs idées concernant un plan à long terme pour les transports au Canada. Puis, en novembre 2016, le gouvernement a annoncé le Plan de protection des océans, qui vise, entre autre, à protéger l'environnement, mais aussi à améliorer la sécurité maritime et promouvoir le transport maritime responsable. Dans le cadre de ce plan global, le gouvernement s'est engagé à examiner la *Loi sur le pilotage* afin d'établir un cadre législatif et réglementaire modernisé pour la prestation des services de pilotage à l'avenir. Outre la Loi et son cadre réglementaire, cet examen sera axé sur la prestation de services, les structures de gouvernance et les tendances de l'industrie et des progrès technologiques. L'APL se réjouit de cette nouvelle et compte participer activement aux travaux d'examen de la loi.

Corporations de pilotes

Les pilotes rendant les services de pilotage sur le territoire de l'APL sont regroupés sous deux corporations de pilotes distinctes avec qui l'Administration contracte. Le lien entre l'APL et les corporations de pilotes est strictement de nature commerciale. En d'autres termes, il n'y a pas de droit de gestion en ce qui concerne les pilotes non-employés ou leurs corporations. Le mécanisme principal pour que l'Administration puisse atteindre son mandat d'assurer la bonne gestion des services est de négocier des contrats de services adéquats avec les corporations.

Actuellement, le contrat de service en cours avec la Corporation des Pilotes du Saint-Laurent Central (CPSLC) viendra à échéance le 30 juin 2020. Pour ce qui est du contrat avec la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent (CPBSL), il a été renouvelé avant échéance, pour une période de 5 ans se terminant le 31 décembre 2021. Certaines clauses incluses dans le contrat avec la CPSLC sont actuellement devant la Cour fédérale d'Appel qui examinera si les exigences réglementaires peuvent être modifiées par contrat de service entre l'APL et les corporations de pilotes. Les enjeux soulevés pourraient avoir une incidence sur les dépenses de l'APL quant à la rémunération des pilotes ainsi que sur certaines facettes du pilotage pouvant réduire l'efficacité de la navigation.

Ressources humaines

Main d'œuvre

Afin d'aligner les ressources organisationnelles sur les priorités stratégiques et opérationnelles de l'Administration, un plan stratégique de gestion des ressources humaines a été élaboré, mis en place et conservé à jour pour répondre et refléter les besoins actuels. Il est primordial pour l'organisation de s'assurer d'avoir les ressources humaines adéquates en place, possédant les compétences et la formation appropriées pour réaliser les objectifs stratégiques choisis par la direction.

L'APL a également procédé à un examen de la structure organisationnelle et y a porté quelques ajustements afin qu'elle réponde pleinement aux besoins de l'organisation.

La Société comptera 50 employés au 31 décembre 2017, qui travaillent à son siège social à Montréal ainsi qu'à sa base de transbordement aux Escoumins. Parmi eux, un total de 34 employés sont régis par des conventions collectives alors que les 16 employés restant font partie du personnel non syndiqué. Ces derniers occupent différents postes en tant que soutien administratif, professionnels, experts techniques, gestionnaires intermédiaires et supérieurs, ainsi que des fonctions au sein de la direction.

Relations de travail et rémunération

L'Administration de pilotage des Laurentides travaille de concert avec deux syndicats, soient l'Alliance de la Fonction publique du Canada (« l'AFPC ») et la Guilde de la marine marchande du Canada (« la Guilde »). Le premier groupe représente les employés des services de l'affectation et de la facturation, de même que les matelots de sa base aux Escoumins, tandis que le second groupe représente les employés des services de transbordement qui ne sont pas couverts par l'AFPC, soit les capitaines et les mécaniciens.

La convention collective pour les employés sous l'égide de l'AFPC, échue depuis le 30 juin 2013, a été renouvelée en juin 2016 pour une période de 6 ans et se termine le 30 juin 2019 .

Pour ce qui est de la convention collective couvrant les employés reliés à la Guilde, elle a été mise en place le 28 mai 2015 et est venue à échéance le 30 juin 2017. Des négociations avec la Guilde seront entreprises au courant de l'automne afin de renouveler cette convention dans les meilleurs délais.

L'APL s'assure d'avoir un programme de rémunération efficace, concurrentiel et raisonnable permettant d'attirer et de conserver des employés qualifiés ayant une valeur ajoutée pour l'Administration, tout en s'assurant d'être en mesure d'en contrôler les coûts.

Depuis la mise en place des plus récentes conventions collectives, l'accumulation des indemnités en cas de départs volontaires est terminée pour tous les employés.

Engagement envers les employés

La communication ouverte avec le personnel est un élément essentiel de l'engagement de l'APL envers ses employés. Les rencontres biannuelles que le Premier dirigeant effectuent en sont un exemple. L'APL a également entrepris des mesures concrètes pour promouvoir un milieu de travail sain, sensibiliser son personnel à l'importance d'une bonne santé mentale et encourager la diversité. L'Administration continuera de mettre l'accent et de développer des outils, des politiques et des mesures afin de promouvoir ces importantes initiatives concernant son lieu de travail.

Régime de retraite

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. Les contributions de l'employé et de l'employeur sont également partagées pour les employés qui ont joint l'organisation depuis le 1^{er} janvier 2013.

Planification de la relève et plans d'urgence

L'un des éléments prioritaires du plan stratégique de gestion des ressources humaines mis en place durant la dernière année est le plan de relève détaillé concernant la succession de l'équipe dirigeante, dont la mise en œuvre a débuté en 2017.

L'Administration a aussi mis en place un plan d'urgence afin de s'assurer de la continuité de ses opérations en cas de départ, de maladie, d'absence prolongée ou de décès d'un membre de son équipe. La mise en application de ce plan, conçu en 2017, a débuté au courant de l'année.

NOMBRE D'EMPLOYÉS ET DE PILOTES ACCRÉDITÉS

	RÉEL	PRÉVISIONS	PLAN				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Employés							
Direction	5	5	5	5	5	5	5
Administration	10	11	12	12	12	12	12
Exploitation et affectation	18	22	22	22	22	22	22
Employés de navire	12	12	12	12	12	12	12
Total	45	50	51	51	51	51	51
Pilotes							
Entrepreneurs	177	178	180	180	180	180	180
Apprentis	16	19	16	14	14	14	14

Gestion des risques de l'entreprise

Afin de s'assurer de la continuité de prestations de services de pilotage sécuritaires et efficaces lui permettant de réaliser ses objectifs stratégiques, la direction de l'APL effectue, annuellement, une révision de sa gestion des risques. Cet exercice permet d'identifier les principaux risques auxquels s'expose l'organisation et de mettre en place des mesures d'atténuation qui aideront l'APL à conserver son autosuffisance financière et de répondre à son mandat, ainsi que de bien atteindre ses objectifs stratégiques.

L'identification et la documentation des risques ont été réalisées lors d'une rencontre de travail avec le comité de direction et un suivi des cadres supérieurs de la Société. Lors de ces échanges, chacun des risques soulevés a été documenté (description, faits, impacts potentiels, contrôles) de façon à fournir une base de compréhension commune. Les risques ont été évalués selon leur probabilité de matérialisation et également, selon l'impact de leur réalisation. L'impact est lié à l'ampleur des effets négatifs que peut engendrer l'évènement sur les objectifs stratégiques de l'APL. Par la suite, le risque a été atténué selon un facteur d'atténuation déterminé en fonction de la qualité du contrôle en place. Le risque résiduel représente pour sa part le résidu du risque inhérent après atténuation.

L'objectif ultime de cette analyse est d'identifier les risques clés et de déterminer si les mesures actuelles sont suffisantes pour ramener le risque à un seuil de tolérance acceptable pour l'organisation. Il se veut aussi de déterminer si la mise en place de contrôles supplémentaires est nécessaire afin de mitiger les risques en question.

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.

Le tableau suivant présente les 10 principaux risques identifiés.

TABLEAU DES RISQUES			
No	Risques	Risque inhérent	Risque résiduel
1	Manque de pouvoirs législatifs adéquats et l'absence de droit de gérance à l'égard des corporations de pilotes restreignent de façon significative la capacité de l'APL à remplir pleinement sa mission et de veiller à l'intérêt public.		
2	Impact défavorable sur l'efficacité des services et la gouvernance du pilotage dû aux règles d'affectation pour les préavis de départ, la nuit, imposées par décision arbitrale qui sont manifestement différentes de celles exigées par les règlements.		
3	Établir la stratégie de planification tarifaire efficace afin de maintenir une grille tarifaire compétitive pour les clients tout en maintenant l'autosuffisance financière de l'organisation.		
4	Manque de procédures rigoureuses pour suivi après accident, formation et évaluation périodique des pilotes.		
5	Retards dans la mise en place/retrait des bouées prioritaires lumineuses.		
6	Relève potentiellement insuffisante de futurs pilotes dû aux hausses annuelles projetées d'affectations et impact potentiel des études de risques.		
7	Efficacité de la navigation à cause de retards dus aux pilotes et aux navires et restrictions à la navigation.		
8	Coordination entre intervenants publics pour l'administration de services maritimes.		
9	Technologies de l'information (désuétude du système actuel (Klein), manque de technologies modernes pour nous aider à remplir notre mandat)		
10	Communications externes et positionnement public		

Suite à la récente mise à jour des risques et les mesures d'atténuation correspondantes, la direction de l'APL est d'avis que les risques sont, en général, bien contrôlés. Cependant, les risques associés aux lacunes en matière de gouvernance et le manque de pouvoirs législatifs adéquats pour permettre une gestion efficace des services rendus par les pilotes non-employés continuent d'être des défis majeurs dans notre région. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne l'absence de droit de gérance et de supervision des corporations des pilotes, des pouvoirs règlementaires limités détenus par l'APL, et de la possibilité de contourner le processus règlementaire par contrat de service et par arbitrage pour imposer des exigences autres que celles requises par la loi qui sont problématiques. Ces lacunes limitent sa capacité de mettre en place et de maintenir des procédures et des règlements favorisant la sécurité et l'optimisation de l'efficacité de la navigation pour sa clientèle. Les mesures principales d'atténuation de risque sont la demande de modification de la *Loi sur le pilotage*, des modifications règlementaires et le contrôle judiciaire. Il existe un risque élevé pour l'APL que les changements requis à la *Loi sur le pilotage* et les règlements ne se

matérialisent pas durant la période de ce Plan d'entreprise ou après. Aussi, la réussite en contrôle judiciaire relativement à la décision arbitrale imposant des procédures différentes des règlements est incertaine.

Deux nouveaux risques ont été identifiés cette année par la direction de l'APL : le manque de technologies modernes et le risque de positionnement public. Le premier découle de la fin de vie utile du système d'affectation et de facturation. Les besoins de l'Administration sont complexes et ont évolué au fil du temps; le système actuel est toujours en fonction, mais n'est plus en mesure de répondre aux nouveaux besoins qui aideraient l'organisation à avoir un meilleur rendement, en plus d'avoir un fonctionnement à risque. L'APL ne profite donc pas des nouvelles fonctionnalités développées qui l'aiderait dans l'analyse de données, la gestion du trafic, la planification et l'optimisation des processus d'affectations et l'établissement de projections financières périodiques. De plus, le risque auquel fait face l'APL repose également sur le fait que celle-ci n'exploite peut-être pas, à l'intérieur des services qu'elle dispense, les bénéfices potentiels qui peuvent découler des avancées technologiques disponibles aujourd'hui. Les démarches de remplacement du système actuel sont toutefois entamées afin d'identifier, le cas échéant, des mesures pouvant optimiser les processus d'affectation et de facturation à l'aide des technologies. Le second risque provient du manque de visibilité de l'APL auprès du public. Bien que cet enjeu soit documenté en détail dans la section Leadership (voir page 25) de ce plan, l'APL travaille depuis cette année avec une firme de relations publiques qui l'accompagne dans la gestion des messages d'intérêt public, notamment dans la publication de communiqués de presse visant à mettre en valeur les réalisations de l'organisation.

Finalement, l'Administration considère qu'il y a un risque au niveau de la cybersécurité qui est de plus en plus important. Ce risque ne fait pas partie des dix principaux, et l'Administration a récemment entrepris la mise en place de sécurité additionnelle lui permettant de mitiger encore plus ce risque.

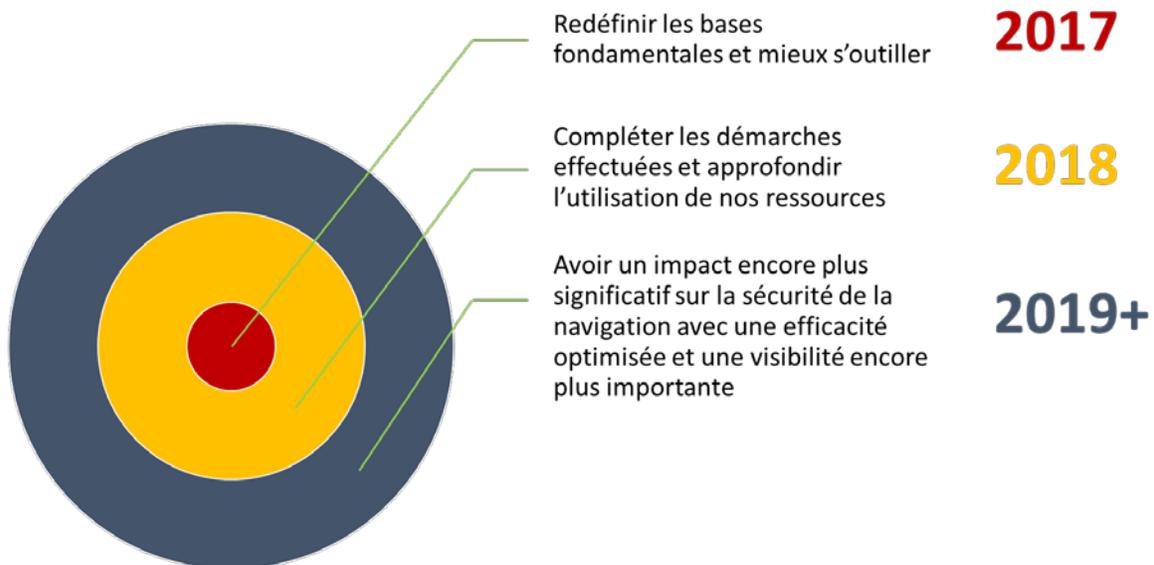
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

PROGRESSION DU PLAN D'ENTREPRISE

En 2015, le gouvernement canadien a mis sur pied un groupe de travail visant à redéfinir le transport au Canada, afin d'être plus efficace et plus compétitif à l'échelle mondiale. C'est la création de ce groupe de travail qui a éventuellement mené au processus d'examen de la *Loi sur le pilotage*. Alors que le gouvernement demandait aux parties prenantes de lui fournir ses recommandations, l'Administration a profité du moment pour redéfinir ses bases fondamentales en allant au cœur de son mandat. C'est dans ce contexte que le plan 2017-2021 a été établi, et c'est dans cet état d'esprit que les objectifs ont été fixés.

Alors qu'en 2017 l'Administration a initié d'importantes initiatives relativement à son mandat, le plan 2018-2022 s'inscrit dans la continuité des actions débutées précédemment. La révision de la *Loi sur le pilotage* est toujours une priorité de premier ordre pour l'APL. Le processus de révision de la *Loi sur le pilotage* étant en cours, la direction doit maintenant définir les prochaines étapes qui lui permettront de consolider son leadership et devenir l'incontournable autorité en matière de pilotage maritime. Au cours de 2017, l'APL s'est dotée des outils et des ressources nécessaires pour atteindre sa vision; les sections suivantes incluent les priorités stratégiques de 2018 de l'APL afin d'optimiser l'utilisation des nouvelles ressources disponibles. Les années 2019 à 2022 seront consacrées, quant à elles, à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation et

à l'accroissement de son rayonnement, avec comme objectif d'avoir un impact plus significatif sur la sécurité de la navigation.



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Afin d'aider l'Administration à atteindre sa vision, tout en répondant à sa mission, cinq orientations stratégiques ont été établies. Ces orientations sont les lignes directrices qui guident les actions à entreprendre au cours des prochaines années pour atteindre les objectifs visés.

1. Fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces sur le fleuve St-Laurent et la rivière Saguenay.
2. Aspirer à l'excellence et l'amélioration continue en optimisant l'efficacité et la qualité des services de pilotage.
3. Contribuer à la sécurité de la navigation, la protection de l'environnement et à la compétitivité du transport maritime dans la région laurentienne.
4. Jouer un rôle de leader pour promouvoir les enjeux dans le domaine de la sécurité maritime dans les eaux navigables sous notre juridiction.
5. Maintenir une surveillance sur le contrôle des coûts afin de pouvoir assurer des tarifs raisonnables et équitables à la clientèle maritime.

ENJEUX STRATÉGIQUES

En complémentarité de l'analyse de risques effectuée, l'Administration a cerné différents enjeux dont la réalisation aura un impact déterminant dans l'atteinte des orientations stratégiques. Elles sont au nombre de huit. Les enjeux stratégiques de l'Administration gravitent en grande partie autour des défis liés à la gestion du système de pilotage où les pilotes ne sont pas des employés de l'Administration, la portée limitée de ses pouvoirs législatifs et l'utilisation optimale des technologies afin de maintenir une navigation sécuritaire et efficace sur le territoire desservi.

Rôle de leadership et positionnement public

Il est crucial pour l'APL de se positionner en tant que leader sur tout enjeu ayant un impact sur le pilotage et sur sa capacité d'assurer la sécurité et l'efficacité du transport maritime dans sa région. L'APL doit, pour bien répondre à son mandat, devenir un incontournable dans les enjeux de sécurité de la navigation et de pilotage. Cela peut représenter un défi, étant donné que les pilotes de sa région ne sont pas ses employés et peuvent donc être contactés et consultés directement par les membres de l'industrie maritime et par les représentants des médias, sans impliquer nécessairement l'Administration. Pour ces raisons, l'Administration a, au cours des deux dernières années, intégré les comités et les groupes de travail reliés à la navigation qui peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur le pilotage et ainsi, faire part de ses opinions et donner ses recommandations.

La présence de l'APL au sein de ces groupes de travail et comités a marqué le début d'une visibilité accrue, soutenue également par la production d'un vidéo corporatif de haute qualité décrivant clairement le mandat et le rôle de l'APL au niveau de la sécurité et de l'efficacité de la navigation maritime. Toutefois, l'Administration demeure peu connue par le grand public. Il apparaît essentiel pour l'Administration de se positionner publiquement pour être elle-même le principal contact et être davantage visible et plus impliquée auprès de la population.

Valorisation, rétention et attraction de l'expertise

Dans une organisation comme l'APL où l'expertise technique est importante et rare, il peut être difficile de recruter les effectifs nécessaires pour répondre aux besoins. L'Administration se doit d'avoir un plan qui lui permettra d'attirer des candidats à fort potentiel, mais aussi de retenir ses talents actuels. Au cours des derniers mois, l'APL a été en mesure de combler des postes importants qui exigent une expertise particulière en navigation et en technologie de l'information. Elle doit donc, maintenant que ces ressources sont disponibles, les utiliser de manière à optimiser ce qu'ils ont à offrir pour mieux permettre à l'APL de répondre à son mandat. Tel que mentionné précédemment, il faut également faire en sorte que ces ressources, comme les autres employés de grande valeur, demeurent avec l'organisation; un plan de valorisation du capital humain est donc important.

Adaptation des services de pilotage en fonction de l'évolution du trafic maritime

La région desservie par l'Administration de pilotage des Laurentides est considérée comme une voie où il est difficile de naviguer; bien que le cours d'eau soit large, le chenal de navigation, lui, est plutôt étroit. Les navires étant toujours plus gros et le trafic toujours plus imposant, l'Administration n'aura guère le choix de s'adapter afin que la prestation de service continue d'être efficace et sécuritaire. Cette adaptation passe par l'ajout de nouvelles technologies au centre d'affectation de Montréal, afin d'optimiser la gestion des affectations. Des logiciels spécialisés permettraient de maximiser le nombre d'affectations pouvant être effectuées en une journée, tout en respectant les temps de repos et le tour de rôle, et en diminuant le nombre d'appels aux pilotes. De meilleurs systèmes pour le suivi de la navigation et pour les communications pourraient aussi améliorer la fluidité du trafic des navires plus gros.

Capacité de gérer et de règlementer les services de pilotage

Le champ d'application de la loi et les pouvoirs actuels accordés à l'Administration de pilotage sont insuffisants pour lui permettre de gérer et de superviser adéquatement le travail des pilotes non-employés regroupés en corporations. Cela a un impact sur l'efficacité de la prestation de service et nuisent à la compétitivité du système. Les amiguités de la loi cause des problèmes d'interprétation, permettant aux corporations de pilotes de modifier les exigences de la loi et des règlements par l'entremise des contrats de service, et ne permettent pas à l'APL de jouer son rôle d'autorité règlementaire et le maintien de la sécurité de la navigation sur tout notre territoire

La zone du fleuve Saint-Laurent située à l'est des Escoumins et le golfe du Saint-Laurent font partie du territoire régit par l'APL. Il est de la responsabilité de l'Administration de veiller à ce que la sécurité de la navigation soit assurée sur l'ensemble de sa juridiction. À cet égard, le trafic dans ces zones a augmenté. Il y a plus de trafic et les navires y circulant sont plus gros. Il est essentiel pour l'APL d'évaluer si des mesures sont requises dans ces secteurs afin d'assurer la sécurité de la navigation.

Projections financières et mécanismes de fixation des tarifs

Le marché maritime est directement influencé par l'économie mondiale. Bien qu'une partie du marché soit stable, une portion importante demeure flexible, principalement lorsque l'on parle de transport. La fluctuation des prix des matières premières et des coûts de transport a une influence directe sur le trafic maritime. L'Administration est donc à risque étant donné l'imprévisibilité du marché et l'impossibilité d'adapter sa tarification en conséquence, dans un délai raisonnable.

Moderniser et optimiser l'utilisation des T.I.

Il va sans dire qu'en 2017, les technologies nous entourent. Ces dernières aident considérablement les entreprises à se démarquer quand elles sont modernes et bien maîtrisées. Afin de devenir le leader dans son domaine, l'APL doit évaluer les différentes opportunités technologiques qui pourraient l'aider à répondre à son mandat de manière plus efficace. L'Administration doit outiller

ses ressources à l'interne dans un objectif d'optimisation des processus et de qualité de l'information, mais aussi voir ce qui peut être effectué sur le terrain, soit à bord des navires, toujours dans un but de devenir plus sécuritaire, plus efficace et plus compétitive.

STRATÉGIE EN HUIT AXES

Afin de répondre adéquatement aux enjeux stratégiques et orientations mentionnés précédemment, l'Administration a effectué un exercice de planification stratégique durant lequel plusieurs initiatives furent identifiées. Ces activités déterminent la stratégie de l'entreprise et ont été regroupées sous huit axes.

Leadership

Continuer de renforcer les relations et avoir plus de visibilité

L'APL mise, particulièrement depuis les deux dernières années, à renforcer des relations solides avec les différents intervenants du milieu maritime. Que ce soit avec les regroupements et les associations représentant les armateurs, les pilotes ou les autres partenaires, ou encore avec les représentants des administrations portuaires, de la Garde côtière canadienne ou de Transports Canada, l'Administration est d'avis que les bonnes relations sont essentielles pour bien répondre à son mandat. Des relations saines permettent de meilleurs échanges d'information et se traduisent davantage en recherche de solutions. Bien que les relations soient harmonieuses, l'APL désire en faire davantage car, au-delà des bonnes relations, elle doit faire respecter son rôle d'autorité publique. Pour y parvenir, elle compte consolider son influence dans les groupes de travail où elle est membre, mais également poursuivre ses efforts afin d'avoir plus de visibilité auprès du grand public. L'Administration continuera son travail en mettant de l'avant une stratégie de communication visant particulièrement les médias sociaux, ce qui devrait lui permettre d'augmenter sa visibilité et son rayonnement.

Renforcer les liens directs avec les pilotes

Bien que les pilotes ne soient pas employés par l'APL, c'est l'Administration qui est responsable selon la loi de gérer et fournir des services de pilotage sécuritaires et efficaces. De plus, l'Administration est aussi responsable de déterminer les exigences de formation des pilotes, d'émettre le brevet de pilotage et a le pouvoir de le suspendre et de le révoquer. C'est aussi l'APL qui a la responsabilité d'assurer le suivi après les incidents/accidents impliquant les pilotes brevetés ou certifiés par l'Administration. Il est donc essentiel que l'organisation soit en mesure de communiquer individuellement, ou autrement selon les circonstances, avec les pilotes. Cela comprend les situations où un pilote individuel peut être touché directement par rapport à la conduite de son travail ou au maintien de son brevet ou de son certificat. Cet objectif sera réalisé en utilisant davantage son pouvoir d'établir des politiques applicables aux pilotes brevetés ou certifiés par l'APL et axées sur la sécurité de la navigation ou l'efficacité du service. Ce désir de proximité avec les pilotes aidera l'APL à jouer son rôle d'autorité publique et mieux répondre à son mandat législatif.

Acquisition d'un simulateur de navigation maritime

L'Administration a inclus un investissement de 1,1 million \$, ainsi que des frais afférents de 0,1 million \$, dans ce Plan pour l'acquisition d'un simulateur de navigation en 2018; ces montants sont estimatifs car les négociations se poursuivent.

Sécurité de la navigation

Étude de risque – Golfe du Saint-Laurent

La sécurité de la navigation est au cœur du mandat de l'APL et pour cette raison, il est essentiel d'évaluer et d'être impliqué de manière appropriée sur tout le territoire pour lequel nous sommes responsables. Dans la foulée du rapport du Comité d'experts sur la sécurité des navires-citernes qui soulignait que le golfe du Saint-Laurent était l'une des régions présentant le niveau de risques le plus élevé, nous avons annoncé en 2016 le lancement d'une évaluation des risques de pilotage en trois phases débutant par les ports de Sept-Iles, de Port-Cartier, de Baie-Comeau et de Havre-Saint-Pierre. Actuellement, les services de pilotage sont rendus par des pilotes non brevetés travaillant pour des entreprises privées de la région. L'évaluation des risques permettra d'évaluer quelles mesures, le cas échéant, devraient être exigées ou entreprises par l'Administration pour assurer la sécurité de la navigation.

Le rapport préliminaire concernant la Phase I de cette étude devrait être disponible à l'automne 2017. L'APL rendra ce rapport public et organisera les consultations nécessaires afin d'entreprendre la mise en place des mesures jugées essentielles. L'offre de service pour la phase II de cette étude, orientée sur la côte sud du Saint-Laurent, devrait être signée fin 2017, afin que cette dernière puisse débuter début 2018. Finalement, l'APL vise être en mesure de finaliser cette étude avec la phase III, qui touchera les transits de l'ancienne circonscription no 3, zone où les glaces sont particulièrement présentes. L'offre de service de cette dernière phase pourrait être signée fin 2018 afin que les travaux puissent débuter au commencement de 2019.

Programme de formation et d'évaluation continues – CPSLC

La formation des pilotes contractuels est devenue un élément essentiel lorsque l'on parle de sécurité et d'efficacité de nos services de pilotage. Il est une priorité pour l'APL de s'assurer qu'un système de formation et d'évaluation périodique rigoureux des pilotes soit en place. Cette initiative fait maintenant office de saine pratique de gouvernance par de nombreux ordres professionnels. Ce programme de formation et d'évaluation doit aussi comprendre des critères clairs qui permettront de déterminer si un pilote est prêt à être promu à une classe de brevets supérieure. L'Administration a élaboré et mis en place en mai 2016, avec la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent, ce type de programme. Concernant la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central, des modifications spécifiques au plan de formation des apprentis-pilotes ont été demandées; l'Administration est en attente d'une réponse de leur part et continuera son suivi pour la mise en place de ce programme. L'Administration entend amender ses règles afin d'inclure certaines de ces normes à l'intérieur de ses projets de changement réglementaire.

Émission de politiques

L'un des pouvoirs de l'APL consiste à émettre des politiques détaillant des normes, des procédures et des pratiques à suivre dans des situations données touchant le pilotage. L'APL désire utiliser davantage ce pouvoir dont l'utilisation fut limitée dans le passé. Par exemple, l'APL mettra en place une politique concernant l'échange d'information entre le pilote et le capitaine au moment de l'arrivée du pilote à bord du navire. Ce partage d'informations s'avère essentiel au bon déroulement du trajet et certains aspects ne devraient pas être négligés. L'APL souhaite donc établir des règles à suivre lors de cet échange. De plus, l'Administration va élaborer et mettre en place une politique sur l'application et la conformité de la *Loi sur le pilotage* pour mettre l'accent et promouvoir l'importance de respecter les exigences législatives et la réglementation de l'APL.

Gouvernance

Révision de la Loi sur le pilotage

La modernisation et le renforcement de la *Loi sur le pilotage* et de ses règlements constituent une composante clé pour veiller à ce que l'APL dispose des pouvoirs et des outils nécessaires pour faire face à ses défis opérationnels et assurer la sécurité de la navigation et l'efficacité de ses services. Dans le cadre de son Plan de protection des océans, le gouvernement a annoncé qu'il procéderait à l'examen de la *Loi sur le pilotage*. Un mémoire présentant les recommandations de l'APL a été soumis au ministre des Transports à l'été 2016, et l'APL s'assurera de participer aux différentes consultations prévues dans le cadre de cet examen, et réitérera ses positions au comité responsable.

Les modifications proposées par l'APL permettront d'assurer une supervision adéquate des corporations de pilotes, et de veiller à ce que les règles, les pratiques et les procédures en matière de sécurité concernant la prestation des services de pilotage soient assujetties aux rigueurs du processus réglementaire et ne pourront pas être modifiées par contrat ou décision arbitrale. En outre, des pouvoirs législatifs clairs autorisant la conduite d'examen à la suite d'un accident, l'imposition d'une formation obligatoire et de la réévaluation des pilotes, lorsque les circonstances le justifient, fourniront à l'APL les nouveaux outils essentiels pour lui permettre de mieux s'acquitter de son mandat en matière de sécurité. De plus, la capacité d'embaucher ses propres pilotes lui donneront accès à des experts internes objectifs, lui permettant de mieux répondre à son mandat et d'assurer l'intérêt public.

Le remplacement du processus de fixation actuel des tarifs par un processus plus efficient et souple et l'adoption des mesures nécessaires pour que l'APL dispose d'outils d'exécution de la loi et des règlements modernes sont également essentiels pour atteindre les objectifs déclarés quant à la sécurité et à l'efficacité de nos services de pilotage.

Si elles sont mises en œuvre, ces recommandations rendront le régime de pilotage plus responsable et transparent en plus de veiller à ce que les décisions et les exigences en matière de pilotage tiennent compte de l'intérêt public.

Mise à jour réglementaire

Le projet de modifications réglementaires de l'APL a été préparé dans le but d'améliorer la transparence en s'assurant que certaines règles essentielles de sécurité et d'efficacité soient contenues dans les règlements de l'Administration. Les propositions incluent :

- Permettre à l'Administration de pouvoir avoir accès, sans contraintes excessives et promptement, aux informations et aux personnes impliquées dans un accident/incident et d'avoir la capacité de prendre les mesures nécessaires pour l'atténuation des risques à la navigation;
- Exiger que les corporations des pilotes soumettent à l'Administration pour approbation les plans de formation des apprentis-pilotes et de formation continue des pilotes, incluant l'évaluation périodique des pilotes ainsi que les barèmes d'évaluation utilisés par les corporations;
- Clarifier et identifier les procédures de communication et l'information à partager entre les pilotes et le capitaine;
- Effectuer la sélection et décrire les pouvoirs du président du jury d'examen;
- Déterminer les conditions permettant la levée de la suspension d'un brevet ou d'un certificat;
- Exiger que l'Administration soit consultée lors de projets de construction d'infrastructures maritimes ayant un impact sur le pilotage.

Explorer la possibilité d'instaurer un code de déontologie pour les pilotes

En tant qu'autorité réglementaire émettant les brevets des pilotes, l'APL joue un rôle très similaire à un ordre professionnel. Effectivement, tout comme les ordres professionnels, l'Administration a pour fonctions de contrôler la compétence et l'intégrité des pilotes brevetés par l'APL, de surveiller l'exercice de la profession, de réglementer l'exercice, de gérer le processus disciplinaire et de favoriser le développement de la profession. Afin de l'aider dans sa gestion, il serait pertinent pour l'organisation de mettre en place, tout comme les ordres professionnels, un code de déontologie qui viendrait encadrer l'exercice de la fonction de pilote maritime et dicter le comportement attendu des pilotes. Un code adopté par l'APL permettrait d'augmenter la crédibilité du système face au client et au public, du fait que ce code serait accessible. L'Administration émet le brevet de pilotage, gère le règlement et a le pouvoir de sévir, il est donc souhaitable qu'elle mette en place un code de déontologie qui viendrait encadrer la pratique.

Qualité | Efficacité

Mise en place de mécanismes permettant le respect des procédures

Tel que mentionné précédemment, l'APL désire établir des politiques détaillant des procédures à suivre dans des situations données liées aux services de pilotage et à son mandat législatif. L'établissement de politiques concernant la mise en application et le respect de la *Loi sur le pilotage* et de ses règlements est incontournable et fait partie d'une saine gouvernance. Il est donc essentiel de se doter d'outils pour promouvoir et assurer le respect des politiques de l'APL et de ses procédures.

Valider les indicateurs de performance/gestion

L'Administration est arrivée à un point où elle contrôle bien ses statistiques; année après année, les résultats sont sensiblement les mêmes. Ces bons résultats sont importants car ils indiquent la performance générale de l'organisation tant au niveau des incidents/accidents, qu'au niveau de la disponibilité du service. Par contre, avec un objectif d'amélioration continue, l'APL analysera la pertinence d'élaborer de nouveaux indicateurs de performance. Ces indicateurs devraient être revus afin de mesurer et d'améliorer éventuellement la performance du système de pilotage.

Technologies de l'information

Mise en place du plan directeur

Le plan directeur est le plan maître qui dicte l'utilisation des technologies. Directement appuyé sur le plan d'entreprise, il sert à identifier les priorités TI de l'organisation et à voir comment les technologies peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Les technologies doivent devenir des catalyseurs pour l'atteinte des objectifs d'une organisation, et le plan directeur est présent pour aider l'entreprise à en tirer le maximum.

Explorer les nouvelles technologies disponibles

L'Administration souhaite optimiser l'utilisation de ses systèmes d'information et d'affectation. Trois principales fonctions sont rattachées à ces systèmes : l'établissement et le suivi des affectations des pilotes, le traitement de la facturation/comptabilité, et la production d'analyses pour les données recueillies. Les logiciels utilisés par l'Administration seront bientôt désuets et les nouvelles technologies disponibles sont plus flexibles et ouvrent la porte à de nouvelles possibilités; les processus liés aux nombreuses règles d'affectation seront analysés afin de maximiser l'utilisation des systèmes informatiques dans la gestion et dans la prise de décision des affectations afin de réduire au minimum, voire éliminer, les interventions manuelles existantes.

De plus, une attention particulière sera portée à l'identification de divers moyens technologiques pouvant permettre au personnel de l'Administration d'avoir une meilleure vue d'ensemble des divers facteurs impliqués dans l'affectation d'un pilote, tels le volume de trafic dans chacune des circonscriptions, le nombre et l'horaire des demandes de pilotage à venir provenant de la clientèle, etc. Ces nouvelles technologies devraient également offrir aux analystes la possibilité de créer leurs propres rapports et de creuser davantage l'information détenue. Il est important de noter que le pilotage n'échappe pas aux

avancées technologiques, et l'APL se doit d'investir dans les différents systèmes afin de demeurer à l'avant-garde.

Dans le but de devenir un leader dans son domaine d'expertise, l'Administration de pilotage des Laurentides doit s'assurer d'explorer toutes les technologies disponibles. Quelques orientations ont déjà été identifiées et demeurent à être étudiées. Par exemple, maximiser l'utilisation de « PPU » (« *Pilot Portable Unit* ») et de « RoT » (« *Rate of Turn* ») à bord des navires, ou encore de systèmes de gestion proactive du trafic et des rencontres, pourraient faciliter leur travail et diminuer les risques. Ces instruments pourraient également permettre d'établir une communication directe avec les pilotes permettant de pouvoir partager plus facilement l'information pertinente.

Communications

Plan de communication externe – Positionnement public

L'Administration désire augmenter sa visibilité. Elle doit donc être plus présente, plus visible et mieux communiquer avec l'objectif de devenir le point de contact sur toute question liée au pilotage. Une mise à jour du plan de communication externe sera donc effectuée, en plus d'y ajouter un volet positionnement public.

L'Administration vise aussi une présence accrue sur les médias sociaux. La majorité des organismes du secteur sont présents sur ce canal de communication; il est essentiel, pour s'afficher en tant que leader, d'y être également. Afin d'être efficace dans l'approche, le plan de communication devra inclure une stratégie pour les médias sociaux car ils demandent une utilisation et un support particuliers.

Ressources humaines

Planification de la main-d'œuvre – Optimisation et valorisation du capital humain

Il est primordial pour l'organisation de s'assurer d'avoir les ressources humaines adéquates en place, possédant les compétences et la formation appropriées pour réaliser les objectifs stratégiques choisis par la direction. Dans cette optique, et sachant que l'APL a des besoins particuliers en terme de compétences, il est essentiel pour l'organisation de bien planifier sa main-d'œuvre afin de combler les besoins actuels, mais aussi prévoir les besoins futurs. Des projections seront donc effectuées à ce sujet, en lien avec les orientations stratégiques.

Un autre élément prioritaire de la stratégie de ressources humaines consiste en la mise en place du plan de relève et de la succession de l'équipe dirigeante. L'élaboration et la mise en place de ce plan a débuté en 2017, et sera poursuivi et actualisé dans les années suivantes.

Aussi, un plan stratégique en gestion des ressources humaines axé sur les priorités stratégiques et opérationnelles de l'Administration et sur la valorisation du capital humain est un élément important dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'Administration reconnaît l'importance de maintenir et de valoriser le patrimoine multiculturel des Canadiens et des Canadiennes. À cet effet, elle reconnaît l'importance de la diversité de la population canadienne sur les plans de la race, de la nationalité d'origine, de l'origine ethnique, de la couleur et de la religion, ce qui constitue une caractéristique fondamentale de la société canadienne. À cette fin, l'APL s'engage à assurer l'égalité de tous les Canadiens et les Canadiennes au sein

de son organisation. L'Administration croit que tous les Canadiens et les Canadiennes devraient avoir les mêmes possibilités de participer activement au maintien de la sécurité, de l'efficacité et de la qualité des services de pilotage, et encourage fortement les femmes et les hommes à envisager une carrière au sein de son organisation.

L'Administration reconnaît qu'il existe toujours des défis à la pleine participation des femmes dans le domaine maritime et elle s'engage à améliorer l'accessibilité en éliminant autant que possible les différentes barrières afin d'encourager et d'aider les femmes à participer pleinement aux activités dans toutes les disciplines.

Finalement, dans un but d'attraction mais aussi de rétention des talents, un plan visant l'optimisation et la valorisation du capital humain sera élaboré.

Gestion financière

Afin de permettre à l'APL de mettre en œuvre toutes les actions décrites précédemment, d'investir dans ses infrastructures, de répondre à son mandat et d'atteindre ses objectifs, il est essentiel de générer des fonds suffisants, tout en conservant un coût raisonnable pour ses clients. C'est pourquoi la gestion financière doit être adéquate sur une base continue.

Gestion tarifaire

En raison de la hausse des coûts provenant des contrats de service de pilotage de longue durée, des conventions collectives et des tensions inflationnistes en général, l'Administration doit modifier le Règlement sur les tarifs de pilotage des Laurentides pour s'assurer que les revenus qu'elle touche des tarifs de pilotage suffisent à couvrir les coûts engendrés par la prestation des services de pilotage à ses clients. La nouvelle tarification permettrait à l'Administration d'éponger cette augmentation des coûts des services rendus à sa clientèle, sans compromettre la protection dont elle s'est dotée contre les risques financiers auxquels elle est confrontée.

Les deux dernières années ont connu un gel tarifaire au bénéfice de sa clientèle, amenant l'Administration à absorber les augmentations de coûts, ce qui a eu un impact sur les marges, et d'estimer une perte planifiée en 2017. Les majorations tarifaires permettraient à l'APL d'avoir une gestion financière saine et stable pour les années 2018 et 2019 et d'éviter l'érosion supplémentaire de ses marges. Pour l'instant, l'APL a tout de même pu procéder à l'acquisition des unités de pilotage portables des pilotes du Saint-Laurent central, et a investi dans des programmes de formation continue et d'évaluation des compétences des pilotes, ainsi que dans des analyses de risques.

Grâce à la majoration tarifaire, l'Administration pourra maintenir son autonomie financière en s'appuyant sur des tarifs équitables et raisonnables qui lui permettront d'offrir des services de pilotage efficaces et d'assurer la sécurité de la navigation. La majoration des tarifs de pilotage s'applique à tous les taux prescrits au tableau de l'annexe 2 de son règlement tarifaire. L'augmentation recherchée est de 2,50 % à partir du 1^{er} avril 2018 pour l'année financière 2018, et de 2,25% en 2019. Cette tarification sur deux ans permettra une plus grande stabilité et prévisibilité pour les usagers, ce qui leur facilitera la récupération de l'augmentation auprès de leur clientèle. Il n'y a aucune opposition à ce projet suivant les consultations menées auprès des

associations représentant la clientèle, soit la Fédération maritime du Canada, la Chambre de commerce maritime et les Armateurs du Saint-Laurent.

Veille de marché (« market intelligence »)

Suite à la mise en place, fin 2015, d'une veille de marché (« market intelligence »), l'Administration veut maintenant amener cette fonction plus loin. La recherche d'information est actuellement basée sur la cueillette et l'analyse de données commerciales provenant de diverses sources principalement liées au domaine maritime. Des efforts seront déployés au courant de la prochaine année afin d'élargir les sources d'informations, avec les responsables de terminaux céréaliers, entre autre. Grâce à cette connaissance du marché plus approfondie, l'Administration est en mesure de mieux identifier et de documenter de manière plus détaillée les tendances du marché. Elle peut donc établir les hypothèses budgétaires appropriées et des prévisions financières plus précises.

Il est aussi dans l'intérêt de l'APL d'améliorer ses modèles financiers afin de les rendre plus agiles, c'est-à-dire d'être en mesure de modifier plusieurs variables et d'analyser l'impact de ces changements. Aussi, la mise en place d'outils et de tableaux de bord permettant davantage le forage des données par l'ensemble des analystes est parmi les actions à venir. Finalement, le développement et l'amélioration de divers indicateurs de rendement feront aussi partie de la stratégie.

INDICATEURS DE RENDEMENT

Sécurité et efficacité

La sécurité, de même que la qualité et l'efficacité des services, constituent l'essence du mandat de l'APL. Pour l'année 2016, l'APL a fourni des services sans incident/accident dans une proportion de plus de 99%. L'APL vise avoir un taux de 100% de ses affectations qui se déroulent sans incident/accident. Toutefois, l'objectif a été établi à un taux sous la barre des 0.10% des affectations afin de refléter que certaines situations hors du contrôle de l'Administration peuvent – et vont certainement – survenir.

L'Administration a été en mesure de fournir, en 2016, des services de pilotage sans délai dus aux pilotes dans 100% des cas, dans la circonscription 2. Au total, en 2016, l'APL a fourni des services sans délais causés par les pilotes dans 99.8% du temps.

L'objectif ultime pour 2018 est de fournir une efficacité de 100% de l'ensemble des services de pilotage concernant les délais de services dus aux pilotes, mais le seuil a été fixé à un taux sous la barre des 0.10% de délais. L'Administration est toutefois consciente que certaines situations hors de son contrôle peuvent survenir et affecter la performance.

Plaintes

Bien que l'APL n'ait pas d'objectif en regard au nombre de plaintes maximal à recevoir, toutes les plaintes sont consignées afin d'en connaître le nombre et le statut. Il en va de même avec les commentaires positifs reçus.

Comptes débiteurs

L'APL se donne comme objectif de maintenir, pour 2018, des comptes-recevables non-payés reliés aux missions de pilotage et dépassant les termes de crédit de 28 jours, sous les 10% du total des débiteurs liés aux services de pilotage.

Tableau récapitulatif – Objectifs et indicateurs de rendement

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

OBJECTIFS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
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	Participation active de l'APL aux travaux du comité d'examen sur la Loi sur le pilotage	Modification éventuelle de la Loi	2018-2019
	" "	Réviser le programme de formation/ évaluation continue des pilotes/ apprentis-pilotes de CPSLC	Approbation par APL des programmes de formation des corporations, et maintien d'un taux d'incident inférieur à 0,10%	Continu
	" "	Travaux du comité consultatif de l'APL	Minimum de deux rencontres par année Consultations sur des dossiers de sécurité et d'efficacité impliquant plusieurs partenaires de l'APL	2018 et continu
	" "	Émettre des politiques détaillant normes, procédures et pratiques à suivre	Mise en vigueur d'une politique concernant l'échange d'informations entre pilote et capitaine.	2018

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
		dans certaines situations		
	" "	" "	Mise en place d'outils pour promouvoir et assurer respect des politiques et procédures.	2018
	" "	Réduire délais et causes du manque de disponibilité des pilotes	Maintenir nombre de retards dû aux pilotes à moins de 0,10% du nombre d'affectations	Continu
	" "	Réduire délais dus aux clients	Statistiques délais	Continu
	" "	Compléter l'étude de risque de la circonscription #3 – Phase I	Analyse rapport de l'étude, identification de mesures potentielles et consultations. Mise en place des recommandations acceptées visée pour 2019.	2018-2019
	" "	Débuter la réalisation de l'étude de risque pour l'ancienne circonscription 3 – Phase II et III	Analyse rapport de l'étude & identification de mesures potentielles	2018 et 2019
	" "	Surveillance des impacts des recommandations mises en place suivant l'étude de risques sur la durée sécuritaire d'un voyage dans la circonscription #1	Nombre de retards et nombre d'accidents/incidents	2018 et continu
	Poursuivre le projet de mise-à-	Identifier les dispositions clés et	Projet du nouveau règlement de l'APL	2018-2019

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	jour réglementaire de l'APL	continuer consultations	discuté avec intervenants	
	Améliorer le niveau des communications et collaboration	Mettre l'accent sur la collaboration et la communication avec partenaires	Organisation de rencontres périodiques	Continu
	" "	" "	Participation aux travaux de comités animés par partenaires maritimes	Continu
	" "	" "	Rendre site web plus relationnel avec partenaires d'affaires	2018 et continu
	" "	Accroître le positionnement public de l'APL	Mise-à-jour du plan de communication externe	2018
	" "	Renforcer les liens directs avec les pilotes	Explorer différentes façons de communiquer directement avec les pilotes (sur base individuelle)	2018
	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
	Encadrer l'exercice de la fonction de pilote	Évaluer possibilité d'instaurer un code de déontologie pour les pilotes	Recommandation quant à l'implantation d'un code de déontologie	2018
	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

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	" "	Mise en place du plan de relève pour la direction de l'APL	Développement des compétences Organigramme de l'organisation incorporant les actions entreprises	2017 et continu
	" "	Début d'implantation de mesures pour appuyer employés ayant problèmes de santé mentale et promouvoir la diversité	Formation à l'intention des gestionnaires Information et renseignement aux employés	2017 et continu
	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
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 CA	À tous les trimestres
	" "	Publication du rapport annuel de la Société	Indicateurs de rendement illustrés dans le rapport annuel; évaluation de la pertinence de développer de	31 mars 2018 et 31 décembre 2018

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
			nouveaux indicateurs de performance	
	Établir la stratégie de planification tarifaire afin de maintenir une grille tarifaire compétitive	Développer une approche de <i>Market Intelligence</i> permettant de bâtir des hypothèses commerciales budgétaires plus réalistes	Résultat global budgété	2017-2018, puis continu
	Contrôle des frais liés au personnel	Renouvellement de la convention collective avec la Guilde de la Marine Marchande	Nouvelle convention collective	2017
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Plan tarifaire pour les 5 prochaines années	Atteinte d'une situation financière adéquate pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	2018-2022
	" "	" "	Mise en vigueur des nouveaux tarifs	1 ^{er} avril 2018
	Optimiser les coûts relatifs à la possession et l'exploitation des actifs	Voir à l'entretien et au renouvellement d'actifs	Atteinte d'une situation financière adéquate pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	Continu
	Éviter les mauvaises créances	Maintien continu des stratégies de crédit	Dépenses mauvaises créances	Continu
	Finaliser choix du nouveau logiciel d'affectation et de facturation afin d'optimiser les processus en place et	Début du développement et implantation avec le fournisseur de logiciel retenu	Performance, capacité d'analyse et efficacité organisationnelles accrues	2018

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	l'extraction de données pour analyses et statistiques			
	Débuter la mise en place du plan directeur TI	Identifier les éléments prioritaires	Documentation des réalisations.	2018 et continu
	Assurer le seuil de service minimal en cas de crise ou catastrophe	Mettre à jour le plan de continuité des affaires	Plan de continuité des affaires à jour et bien documenté	2018 et 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 annuel dans le Plan d'entreprise	Base annuelle et continue
	Gestion responsable des budgets d'exploitation et d'investissement	Suivi des dépenses réelles par rapport au budget.	Montants des dépenses d'affectation et administratives	Continu
	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	Modification de notre politique pour assurer une conformité à jour avec le décret et les directives portant sur la divulgation de ces frais sur le site web de la Société	2018 et continu

POLITIQUES ET DIRECTIVES GOUVERNEMENTALES

DÉCLARATION GÉNÉRALE

L'APL a intégré toutes les possibilités de gains d'efficacité opérationnelle dans le Plan d'entreprise.

En vertu de son engagement envers la *Loi sur le multiculturalisme*, l'Administration conduit ses activités en tenant dûment compte de la réalité multiculturelle du Canada de par sa diversité culturelle aux lieux de travail. Afin de reconnaître l'héritage et la contribution des Premières Nations à l'histoire du pilotage, alors qu'ils furent les premiers guides « pilotes » sur le Saint-Laurent à l'ère de la Nouvelle-France, l'APL a baptisé l'un de ses deux bateaux-pilotes « Taukamaim », ce qui signifie « Prendre le large » en langue innue.

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 l'APL et donc, une réduction de ses bénéfices économiques.

PROMOTION D'UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN

Des activités de mobilisation, incluant entre autres des sessions de formation sur des outils et des moyens afin d'agir et de prévenir des problèmes de civilité en milieu de travail et aussi sur la gestion de problèmes connus portant sur la santé mentale, ont été réalisées dans la dernière année. Les activités ont inclus les gestionnaires et l'ensemble du personnel de l'organisation, et ont eu pour but de sensibiliser l'ensemble du personnel dans la promotion de pratiques saines au travail.

BÂTIR UNE FONCTION PUBLIQUE DIVERSIFIÉE

L'APL est à identifier les programmes pertinents comportant des objectifs de diversité selon ses besoins pour ensuite déterminer les activités nécessaires permettant d'accroître la diversité sociale et culturelle de l'organisation.

ÉTATS FINANCIERS TRIMESTRIELS

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

LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LES FRAIS DE VOYAGE ET D'ACCUEIL

En juillet 2015, le Gouverneur en Conseil a donné instruction à un certain nombre de sociétés d'État, dont l'Administration, d'harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques de dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments connexes sur ces mêmes dépenses du Conseil du Trésor.

L'APL, par le biais des valeurs exprimées dans ses énoncés de vision et de mission, s'est d'ailleurs engagée à utiliser efficacement les ressources mises à sa disposition; à cet effet, l'Administration a l'intention de divulguer, de façon proactive, les frais de voyage, d'accueil et de conférences du président du Conseil, du premier dirigeant et des autres membres du Conseil sur son site Web sur une base trimestrielle; de plus, l'Administration mettra en place les récentes modifications exigées en 2017 par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'Administration évalue également l'opportunité de divulguer sur son site Web durant l'année financière 2016 les faits saillants du processus de gestion de ses dépenses de voyage, d'accueil et de conférences pour le président du Conseil, le premier dirigeant, les autres membres du Conseil et la direction.

Pour l'exercice financier 2017, les dépenses totales pour ces frais se chiffrent à environ 34 000\$ pour le président du Conseil et le premier dirigeant et à environ 7 000\$ pour les autres membres du Conseil. De plus, pour la période de 2018 à 2022 couverte par ce Plan, la moyenne annuelle de ces frais est estimée à 42 000\$ pour le président du Conseil et le premier dirigeant et à 10 000\$ pour les autres membres du Conseil.

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Le dernier Examen spécial de l'APL effectué par le BVG remonte en 2013. Le rapport déposé par le BVG a fait état qu'aucune lacune importante n'a été identifiée. De plus, le BVG a rapporté que l'APL possède de saines pratiques de gouvernance, un processus stratégique de planification rigoureux, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente et que des systèmes appropriés sont en place afin de s'assurer que les services de pilotage sont sûrs, efficaces et de haute qualité. L'APL a implanté les deux recommandations du rapport : (1) les mesures de gestion des risques identifiés sont mis-à-jour et rapportés au conseil d'administration annuellement ou dès qu'un changement important survient et, (2) le programme de formation des apprentis-pilotes de la Corporation des pilotes du Bas St-Laurent est approuvé par l'Administration, tandis que des modifications spécifiques au plan de formation des apprentis-pilotes de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent Central ont été demandées; l'Administration est en attente de réponse.

ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 2018-2022

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Données réelles 2016, prévisions 2017 et budget 2018-2022

(en milliers de \$CDN)

	Réel 2016	Prévisions 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
REVENUS							
Droits de pilotage	91 271	100 263	105 644	110 175	115 268	119 436	124 926
Autres produits	159	140	135	135	135	135	135
	91 430	100 403	105 779	110 310	115 403	119 571	125 061
DÉPENSES DIRECTES							
Honoraires de pilotage	73 365	82 326	87 743	91 453	95 860	99 583	104 210
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	10 363	11 204	11 370	11 559	11 764	11 973	12 299
	83 728	93 530	99 113	103 012	107 624	111 556	116 509
MARGE BRUTE							
	7 702	6 873	6 666	7 298	7 779	8 015	8 552
	8.42%	6.85%	6.30%	6.62%	6.74%	6.70%	6.84%
DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES							
Coût du personnel	3 824	4 239	4 507	4 464	4 551	4 641	4 731
Services professionnels et spéciaux	1 369	2 221	1 587	1 403	1 538	1 299	1 130
Location	370	385	504	561	572	578	584
Utilité publique, fournitures et approv.	148	166	168	145	138	145	145
Transports et communications	143	169	214	166	169	173	173
Informations	79	80	80	94	80	94	80
Amortissement	73	62	142	321	326	289	204
Réparation et entretien	71	21	26	40	40	41	41
Intérêts	1	1	1	1	1	1	1
Mauvaises créances	0	0	0	0	0	0	0
Autres	84	83	71	71	71	71	71
	6 162	7 427	7 300	7 266	7 486	7 332	7 160
RÉSULTAT GLOBAL							
	1 540	(554)	(634)	32	293	683	1 392

* L'investissement (1.1 million \$) et les frais afférents (0.1 million \$) liés au projet d'acquisition d'un simulateur de navigation sont estimatifs et en cours de négociation

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Données réelles 2016, prévisions 2017 et budget 2018-2022

(en milliers de \$CDN)

	Réel 2016	Prévisions 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
ACTIF							
Courant							
Trésorerie	10 971	9 319	5 479	5 903	8 049	8 554	11 684
Créances	11 534	12 673	13 353	13 926	14 570	15 097	15 791
Placement à court terme	5 024	5 107	5 107	5 107	5 107	5 107	5 107
	27 529	27 099	23 939	24 936	27 726	28 758	32 582
Non courant							
Placements à long terme	0	0	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles (net)	14 952	16 121	18 034	17 819	16 116	16 444	14 857
Immobilisations incorporelles (net)	377	217	1 504	1 321	1 165	1 009	852
	15 329	16 338	19 538	19 140	17 281	17 453	15 709
Total de l'actif	42 858	43 437	43 477	44 076	45 007	46 211	48 291
PASSIF							
Courant							
Créditeurs et charges à payer	13 188	14 209	14 889	15 462	16 106	16 633	17 327
Non courant							
Avantages du personnel	340	480	502	524	546	568	590
Avantage incitatif à la location	200	172	144	116	88	60	32
	540	652	646	640	634	628	622
Total du passif	13 728	14 861	15 535	16 102	16 740	17 261	17 949
AVOIR							
Bénéfices non répartis	29 130	28 576	27 942	27 974	28 267	28 950	30 342
Total du passif et de l'avoir	42 858	43 437	43 477	44 076	45 007	46 211	48 291
Fonds de roulement à la fin de l'année	14 341	12 890	9 050	9 474	11 620	12 125	15 255

* L'investissement (1.1 million \$) et les frais afférents (0.1 million \$) liés au projet d'acquisition d'un simulateur de navigation sont estimatifs et en cours de négociation

ÉTATS DES VARIATIONS DE L'AVOIR

Données réelles 2016, prévisions 2017 et budget 2018-2022

(en milliers de \$CDN)

	RÉEL	Prévisions	Budget				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	27 590	29 130	28 576	27 942	27 974	28 267	28 950
Résultat global de l'exercice	1 540	(554)	(634)	32	293	683	1 392
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	29 130	28 576	27 942	27 974	28 267	28 950	30 342

* L'investissement (1.1 million \$) et les frais afférents (0.1 million \$) liés au projet d'acquisition d'un simulateur de navigation sont estimatifs et en cours de négociation

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Données réelles 2016, prévisions 2017 et budget 2018-2022

(en milliers de \$CDN)

	RÉEL	Prévisions	Budget				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES							
Résultat global de l'exercice	1 540	(554)	(634)	32	293	683	1 392
Éléments sans incidence sur les flux de trésorerie							
Amortissement	1 056	1 056	1 394	1 739	1 879	1 841	1 754
Variation de la tranche à long terme des avantages du personnel	(93)	140	22	22	22	22	22
Variation de la tranche à long terme de l'avantage incitatif à la location	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)	(28)
Perte (Gain) sur cession d'actif	0	0	0	0	0	0	0
Diminution (Augmentation) des créances	(1 288)	(1 139)	(680)	(573)	(644)	(527)	(694)
Augmentation (Diminution) des créditeurs et charges à payer	2 255	1 021	680	573	644	527	694
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles et non opérationnelles	3 442	496	754	1 765	2 166	2 518	3 140
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et placement à long terme	(136)	(2 148)	(4 594)	(1 341)	(20)	(2 013)	(10)
TRÉSORERIE							
Variation de l'exercice	3 306	(1 652)	(3 840)	424	2 146	505	3 130
Solde au début de l'exercice	7 665	10 971	9 319	5 479	5 903	8 049	8 554
Solde à la fin de l'exercice	10 971	9 319	5 479	5 903	8 049	8 554	11 684

* L'investissement (1.1 million \$) et les frais afférents (0.1 million \$) liés au projet d'acquisition d'un simulateur de navigation sont estimatifs et en cours de négociation

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL PRÉVISIONNEL STANDARDISÉ

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES								
Sommaire de l'exploitation (000 \$)								
	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		budget	projections					
Revenus								
Droits de pilotage	91 271	95 850	100 263	105 644	110 175	115 268	119 436	124 926
Surcharges de pilotage	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres (intérêts, droits supplémentaires & charges)	159	140	140	135	135	135	135	135
Revenus totaux	91 430	95 990	100 403	105 779	110 310	115 403	119 571	125 061
Charges directes de pilotage								
Pilotage								
Charges de pilotage (si contractuelles)	72 276	77 224	80 872	85 974	89 497	93 723	97 416	102 109
Salaires et bénéfices des pilotes	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts totaux de pilotage	72 276	77 224	80 872	85 974	89 497	93 723	97 416	102 109
Coûts des bateaux-pilotes								
Équipage des bateaux-pilotes (salaires et bénéfices)	1 232	1 327	1 327	1 361	1 388	1 416	1 444	1 472
Coûts d'opération des bateaux-pilotes (carburant et entretien)	254	320	400	326	278	280	283	396
Amortissement des bateaux-pilotes et quais	648	646	646	686	725	720	716	716
Frais des bateaux-pilotes (si contractuels)	8 029	8 581	8 581	8 752	8 928	9 107	9 289	9 474
Frais de voyages (pilotes)	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres coûts	201	250	250	245	240	241	241	241
Coûts totaux des bateaux-pilotes	10 364	11 124	11 204	11 370	11 559	11 764	11 973	12 299
Autres coûts de pilotage								
Unités portables (entretien & amort.)	459	509	526	797	951	1 097	1 099	997
Formation (1)	630	928	928	972	1 005	1 040	1 068	1 104
Centre d'affectation	2 503	3 077	2 979	3 232	3 570	3 551	3 448	3 337
Autres coûts de pilotage	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des autres dépenses de pilotage	3 592	4 514	4 433	5 001	5 526	5 688	5 615	5 438
Total des dépenses directes de pilotage	86 232	92 862	96 509	102 345	106 582	111 175	115 004	119 846
Coûts indirects de pilotage								
Dépenses administratives								
Administration (salaires et bénéfices)	1 919	1 853	2 109	2 157	2 067	2 107	2 148	2 189
Services professionnels	1 036	963	1 613	1 093	789	995	881	787
Frais réglementaires (TC)	42	70	70	-	-	-	-	-
Loyers/Services publics/Fournitures	372	372	372	455	497	505	510	514
Amortissement	44	52	32	142	321	326	289	204
Autres dépenses administratives	245	233	252	221	22	2	56	129
Total des dépenses administratives	3 658	3 543	4 448	4 068	3 696	3 935	3 884	3 823
Frais de financement	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des frais indirects de pilotage	3 658	3 543	4 448	4 068	3 696	3 935	3 884	3 823
Total des dépenses	89 890	96 405	100 957	106 413	110 278	115 110	118 888	123 669
Résultat global	1 540	(415)	(554)	(634)	32	293	683	1 392
Remboursement de capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre pilotes à contrat	177	178	178	180	180	180	180	180
Nombre pilotes employés	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'affectations	22 432	22 432	22 432	22 881	23 339	23 806	24 282	24 768
Nombre moyen d'affectations par pilote	127	126	126	127	130	132	135	138
Revenu moyen par affectation	4 076 \$	4 279 \$	4 476 \$	4 623 \$	4 726 \$	4 848 \$	4 924 \$	5 049 \$

(1) Un montant de formation est versé aux pilotes du Bas St-Laurent par le biais des honoraires de voyage

* L'investissement (1.1 million \$) et les frais afférents (0.1 million \$) liés au projet d'acquisition d'un simulateur de navigation sont estimatifs et en cours de négociation

COMPARAISON DU BUDGET D'EXPLOITATION

Écart budget 2016 – Réel 2016

Revenus

Les revenus de pilotage ont été supérieurs de 1,1 M\$ (1,4 %) au budget établi, principalement en raison du trafic de pétroliers qui a augmenté de manière plus significative qu'estimé lors de l'établissement du budget de 2016. Pour sa part, le nombre d'affectations de l'année a été supérieur de 2,3% (+494) au nombre d'affectations estimé.

Honoraires

Les honoraires de pilotage sont pour leur part demeurés stables par rapport aux charges initialement prévues, malgré l'augmentation des revenus. La combinaison des manœuvres effectuées et la surestimation de certaines charges peuvent expliquer cet écart.

Charges administratives et opérationnelles / Autres charges

Les charges administratives sont pratiquement au même niveau que ce qui avait été prévu au budget. En effet, une différence de 59 k\$ (1 %) est comptabilisée. Le coût du personnel, les frais relatifs aux informations et les frais de location sont à la hausse (92 k\$ ou 2,2 %), alors que les services professionnels, les réparations et d'entretien ainsi que les frais d'approvisionnement sont à la baisse de 49 k\$ ou 3 %.

Résultat global

Pour les raisons susmentionnées, le résultat global réel de 2016 au montant de 1,5 M\$ est supérieur de 1,3 M\$ au résultat global projeté de 206 k\$.

Écart budget 2017 – Prévisions 2017

Revenus

Les revenus de pilotage devraient atteindre 88,7 M\$ comparativement à un budget initial de 84.3 M\$ (+4.4 M\$). Cet écart s'explique essentiellement à des résultats de fin d'année financière 2016 plus élevés que prévus, des chiffres préliminaires ayant servis à établir le budget de 2017. Aussi, il y a eu une croissance supérieure à ce qui avait été planifié au niveau des porte-conteneurs et du transport de vrac.

Honoraires

Essentiellement pour les mêmes raisons que mentionnées au niveau des revenus, les honoraires ont initialement été sous-estimés étant donné que l'année financière 2016 s'est terminée avec des résultats supérieurs à ce qui avait été estimé.

Charges administratives et opérationnelles / Autres charges

Les charges administratives sont supérieures de 807 K\$ à ce qui avait été prévu au budget. Le coût du personnel dû à des embauches et des départs a varié à la hausse (+178 K\$), alors que les frais reliés aux services professionnels a augmenté suite à des litiges en cours (+650 K\$).

Résultat global

Pour les raisons susmentionnées, le résultat global prévu pour 2017 est une perte de 554 K\$, au lieu d'une perte planifiée de 415 K\$.

Écart budget 2018 – Prévisions 2017

Produits

Différentes hypothèses ont été effectuées en fonction d'analyse de trafic et de l'économie en général. Les revenus ont donc été ajustés en fonction de la croissance du trafic prévue selon nos estimations. L'impact le plus important provient des navires porte-conteneurs, dont le trafic devrait être plus dense au cours des prochaines années. Les vraquiers et les pétroliers devraient également augmenter, mais l'impact devrait être moindre. La tarification sera aussi augmentée, ce qui aura un impact sur les revenus.

Charges

Au niveau des honoraires, ceux-ci varient en fonction de l'augmentation de l'achalandage, de même qu'en fonction du changement aux frais de pilotage déterminés par contrat de services. Pour ce qui est des charges administratives, ces dernières incluent l'ajout d'une adjointe-administrative pour le département des finances, de même que la création d'un poste de technicien au sein du département de sécurité et d'efficacité maritime. Les ajustements à effectuer suite à la signature des conventions collectives des employés syndiqués, des différents contrats de services et l'augmentation générale du coût de la vie ont aussi été pris en compte. Une réserve a été considérée au niveau de la location, puisque l'Administration regarde actuellement à agrandir ses espaces de travail, ce qui lui permettrait une certaine latitude dans le déploiement de son plan organisationnel. Les autres dépenses demeurent stables.

INFORMATIONS FINANCIÈRES

PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Veillez référer aux états financiers vérifiés de l'Administration de pilotage des Laurentides inclus dans le rapport annuel 2016 de l'APL pour la description de ces méthodes.

RÈGLEMENTATION DES TARIFS DES DROITS DE PILOTAGE

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

Les tarifs peuvent entrer en vigueur 30 jours après leur publication dans la Gazette du Canada. Toutefois, si l'Office recommande un droit de pilotage inférieur à celui que l'Administration a fixé, l'Administration est tenue de rembourser la différence entre ce droit et celui qu'a recommandé l'Office, plus intérêts. La *Loi sur le pilotage* stipule que le Gouverneur en conseil peut modifier ou annuler une recommandation de l'Office des transports du Canada.

Les tarifs de droits de pilotage doivent être équitables et raisonnables et doivent permettre le financement autonome des opérations de l'Administration. Ainsi, les tarifs exigés visent le recouvrement des coûts de l'Administration et la création d'une réserve financière raisonnable permettant, entre autres, le renouvellement de ses immobilisations.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES ET PRÉVISIONS

Produits

Droits de pilotage

Les droits de pilotage ont été établis en fonction de la croissance de certains paramètres significatifs des tarifs courants et budgétés. Les prévisions des dimensions des navires ainsi que du nombre d'affectations sont déterminés à partir de rapports statistiques internes, des tendances financières et économiques publiées par des organismes de recherches (ex. Conference Board du Canada), par la Banque du Canada et par d'autres institutions canadiennes telles les banques à chartes. De plus, cette analyse est complétée par des entretiens et analyses auprès de divers représentants et consultants impliqués dans le domaine de l'industrie maritime. Les détails se retrouvent dans la section « Hypothèses et prévisions ».

Service de transbordement des pilotes

a) Transbordements effectués par des sous-contractants

Les revenus relatifs aux transbordements des pilotes aux stations de Montréal, Lanoraie, Sorel, Trois-Rivières et Québec égalent les dépenses prévues en vertu des différents contrats de service majorés d'un taux de 4,8 % pour récupérer les frais administratifs.

b) Transbordements effectués par les employés de la société

Les revenus relatifs aux transbordements des pilotes à la station des Escoumins ont été déterminés sur la base des dépenses prévues pour fournir le service de transbordement, majorées d'un taux de 4,8 % pour récupérer les frais administratifs.

Charges d'exploitation

Honoraires des pilotes

Les charges de formation des pilotes et des apprentis-pilotes, les communications, les unités portables, les frais de jury d'examen se retrouvent dans cette catégorie de dépenses. La formation des pilotes inclus en général des cours de manœuvre sur maquette et simulateur. Des cours de formation sur les manœuvres relatives aux navires post-Panamax sont également donnés au Centre de simulation et d'expertise de Québec. D'autres cours sont dispensés à ce centre avant qu'un brevet supérieur ne soit émis au pilote.

En ce qui concerne les apprentis-pilotes, l'Administration couvre tous les frais relatifs à ces dépenses et ce, pour les deux corporations.

Service de transbordement des pilotes

a) Transbordements effectués par des sous-contractants

Les dépenses projetées ont été établies selon les contrats en cours avec les différentes entités du Groupe Océan, situées à Montréal, Sorel, Trois-Rivières et Québec. Ces contrats ont été négociés pour une période de 10 ans et sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Les coûts des années 2018 à 2022 ont été estimés selon les taux convenus entre l'Administration et les contractants.

b) Transbordements effectués par les employés de la société

Ces charges regroupent plusieurs types de dépenses; les hypothèses suivantes ont été utilisées:

Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes. Pour les années non couvertes par les conventions, les salaires tiennent compte d'une estimation de la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC).

Les frais relatifs à l'exploitation des bateaux-pilotes et à leurs remplacements sont considérés en prenant comme hypothèse leur durée de vie utile, les vérifications obligatoires en vertu de la réglementation actuelle et les données historiques des dernières années.

La majorité des autres dépenses ont été estimées en considérant une augmentation de l'IPC.

Charges administratives et opérationnelles et salaires

Les dépenses de 2018 à 2022 ont été établies en fonction des dépenses réelles de 2016 et les dépenses estimées de 2017, ainsi qu'en fonction des hypothèses retenues par la direction de l'Administration.

Les salaires projetés ont été déterminés en vertu des modalités prévues aux conventions collectives existantes en cours de négociations. Pour les employés non couverts par les conventions, les salaires tiennent compte d'une hausse estimée de l'indice des prix à la consommation.

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. Ces changements résulteront en une perte planifiée d'environ 662 K\$ en 2018 et un retour à la rentabilité en 2019, à environ 70 K\$. Étant donné ses réserves de trésorerie cumulées suffisantes, elle adopte cette position afin d'assurer à ses clients des coûts raisonnables pour ses services.

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 (2018 à 2022) repose sur certaines hypothèses majeures: l'estimation des indices des prix à la consommation, l'estimation du trafic maritime, le niveau de rémunération des pilotes et la taille/dimension des navires.

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 2018 d'environ 938 K\$, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 846 K\$; ce pourcentage élevé de coûts variables procure une flexibilité financière importante à l'APL.

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

L'exécution du plan repose sur les hypothèses émises lors de sa préparation.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

BUDGET 2018-2022

ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS ET BUDGET D'INVESTISSEMENT

('000 \$)

	RÉEL	BUDGET	PRÉVISIONS	PLAN				
	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Quais et route	--	--	--	2 500	--	--	--	--
Bateau-pilote	--	--	--	--	--	--	--	--
Simulateur de navigation	--	--	--	1 123	--	--	--	--
Actifs incorporels	2	2 126	--	860	--	--	--	--
Salle d'attente, base de transbordement et autres	116	150	2 100	111	1 341	20	2 013	10
	118	2 276	2 100	4 594	1 341	20	2 013	10

* L'investissement (1.1 million \$) et les frais afférents (0.1 million \$) liés au projet d'acquisition d'un simulateur de navigation sont estimatifs et en cours de négociation

Le budget d'investissement pour 2018 et les années subséquentes comportera les principaux investissements suivants :

Renouvellement du système d'affectation et de facturation

Tel que mentionné précédemment, le système d'affectation et de facturation arrive à la fin de sa vie utile et devra être remplacé. Ce projet avait été prévu plus tôt, mais a été retardé afin de mieux mesurer les besoins de l'APL.

PPU

Les unités portables utilisées par les pilotes du Bas Saint-Laurent devront être remplacées et mises à jour en 2019. L'Administration sera maintenant propriétaire de ces unités portables.

Des unités semblables devront aussi être acquises en 2021 pour les pilotes du Saint-Laurent central.

Réfection du quai de bois – Les Escoumins

Suite à une tempête subie à l'hiver 2016, le quai de bois à la station de pilotage des Escoumins a fortement été endommagé. Bien qu'une réparation temporaire ait été effectuée, une réfection majeure du quai devra être réalisée à l'été 2018.

Simulateur de navigation

L'Administration a inclus un montant de 1.2 million \$ dans ce Plan pour l'acquisition (1.1 M\$) d'un simulateur de navigation en 2018 et les frais afférents (0.1 M\$); ce montant est estimatif car les négociations se poursuivent.

COMPARAISON DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

Écart budget 2016 – Réel 2016

L'Administration possédait un budget d'investissement initial pour l'année 2016 de 0,43 million \$. La majorité de cette somme était destinée à la conversion/mise à jour du logiciel d'affectations/de facturation, à la hauteur de 350K\$, en plus de l'instauration d'un système de gestion documentaire, pour 40K\$. Ces deux projets ont été retardés de quelques mois afin que l'Administration puisse mieux évaluer ses besoins. Le montant réel d'acquisition d'immobilisations a atteint environ 118 K\$ et est dû essentiellement à des améliorations locatives effectuées au siège social dans le but d'ajouter des espaces de travail.

Écart budget 2017 – Prévisions 2017

L'Administration a établi un budget d'investissement pour l'année 2017 de 2,33 millions \$. La majorité de cette somme était destinée à l'achat d'unités de pilotage portables, ainsi qu'à la mise à jour de son système d'affectation/facturation. Ce dernier projet a été reporté. La projection financière en acquisition d'immobilisations pour l'année 2017 est estimée à 2,1 M\$ et consiste principalement en acquisition des unités portables pour les pilotes du Saint-Laurent central.

RÉSERVE DE TRÉSORERIE ET PLAN D'EMPRUNT

RÉSERVE DE TRÉSORERIE

Une réserve de trésorerie de 5 millions \$ a été approuvée par le Conseil d'administration et s'appuie sur l'obligation pour l'Administration de réaliser sa mission sur une base d'autosuffisance financière, car elle ne reçoit pas de crédits parlementaires; cette réserve peut servir aux situations suivantes:

- Des contributions financières aux corporations de pilotes pour l'achat d'unités portables à l'intérieur de délais très courts (ces contributions ont déjà excédé 1 million \$ dans le passé, notamment en 2013);
- Des délais durant le long processus d'approbation de changement de règlement tarifaire, comme ce fût le cas en 2014;
- Des délais occasionnés par le retrait et/ou la pose de bouées prioritaires par la Garde Côtière canadienne à l'intérieur de la circonscription no 1. Tout délai pour la pose de ces bouées après le 7 avril de chaque année ainsi qu'un retrait effectué avant le 7 décembre de chaque année occasionne des coûts supplémentaires payables à la Corporation des pilotes du Saint-Laurent Central au montant d'environ 250 000\$ par semaine de retard. Un retard de près de 5 semaines dans la pose des bouées prioritaires a eu lieu en 2014 . Ces frais supplémentaires de pilotage sont occasionnés suite à l'obligation pour l'APL d'assigner un deuxième pilote à bord du navire pour ces affectations durant ces situations.

L'Administration a atteint son objectif de réserve de trésorerie et n'a pas eu à utiliser les montants qu'elle conserve pour une quelconque utilisation. Elle a, par contre, pu se servir de cette situation pour maintenir les tarifs de pilotage qu'elle charge à ses clients pour toute l'année financière 2017 et donc en faire bénéficier la clientèle.

Il est important de noter que l'autonomie financière de l'Administration avait fait l'objet, en 2005, d'une lacune importante (« Autonomie financière compromise ») relevée par le Bureau du Vérificateur général (BVG) dans son Rapport d'Examen spécial daté du 15 juillet 2005. Il y était mention d'une situation financière « précaire ». D'autre part, d'autres administrations de pilotage canadiennes ont récemment connu des situations financières difficiles, entraînant la plupart du temps le recours à des hausses tarifaires non prévues et significatives, se traduisant par des hausses de coûts non planifiées pour leur clientèle.

La réserve financière constituée par l'Administration est donc d'une importance stratégique afin de lui permettre de réaliser adéquatement sa mission d'établir, de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux navigables sous sa juridiction.

PLAN D'EMPRUNT

Approbation d'emprunt

En conformité avec la section 36 de la *Loi sur le pilotage* ainsi que la section 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Administration doit recevoir l'approbation du Ministre des finances afin d'exécuter toute transaction d'emprunt de fonds, incluant les termes et conditions de la transaction.

Contexte

La direction de l'APL sollicite l'approbation du Ministre des Finances à l'égard du plan d'emprunt couvrant la période 2018-2022 pour un montant de 1 500 000 \$, montant présentement autorisé sous la forme d'une facilité de crédit lui permettant un découvert bancaire. En effet, malgré la réserve de trésorerie actuellement cumulée, cette demande est justifiée par l'éventualité où une somme importante doit être déboursée alors que l'échéance des placements à terme ne permette pas l'encaissement immédiat des fonds requis, ou encore qu'une situation imprévue exige une sortie de fonds qui n'aurait pu être planifiée. Une approbation d'emprunt de 1 500 000 \$ serait donc nécessaire afin de pallier à une telle situation.

Emprunt à court terme à être maintenu

L'Administration de pilotage des Laurentides demande à ce que la modalité de crédit suivante soit maintenue :

DÉCOUVERT BANCAIRE

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

Historique de l'utilisation du crédit à court terme

Le tableau suivant détaille l'historique des cinq dernières années en ce qui a trait au montant maximal de crédit utilisé au cours d'une année donnée, de même que la moyenne mensuelle de crédit utilisé pendant cette même année.

HISTORIQUE DE L'UTILISATION DE CRÉDIT À COURT TERME

ANNÉE	MONTANT MAXIMAL	MOYENNE MENSUELLE
2013	833 000\$	126 000\$
2014	874 000\$	115 000\$
2015	425 000\$	100 000\$
2016	892 000\$	0\$
2017 (Prév.)	358 000\$	0\$

Emprunt à long terme à être entrepris en 2018

Sans objet.

Passif éventuel

Dans le cours normal de ses activités, l'Administration est assujettie à diverses réclamations ou poursuites judiciaires. Deux avis de litige liés à une entente contractuelle totalisant 1 244 284\$ ont été déposés auprès de l'Administration. À ce jour, ces réclamations ont été référées à un arbitre, en conformité avec l'entente contractuelle intervenue entre les parties.

Nouveaux emprunts et soldes annuels

Le tableau ci-dessous indique à quel niveau le maximum d'emprunt doit être fixé afin de permettre de rencontrer les obligations financières énoncées dans ce plan d'entreprise.

NOUVEAUX EMPRUNTS MAXIMUMS (EN MILLIONS \$)

	Réel	Prévisions			Budget		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Découvert bancaire*	0,892	0,358	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Marge de crédit*	--	--	--	--	--	--	--
Emprunts court terme	0,892	0,358	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Emprunts long terme	--	--	--	--	--	--	--
Total	0,892	0,358	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

* Montant maximum (ou pointe), à n'importe quel moment en cours d'année

Tel que démontré dans le tableau suivant, l'Administration ne prévoit pas terminer les prochaines années financières avec un solde résiduel à ses prêts.

SOLDES DES EMPRUNTS AU 31 DÉCEMBRE (EN MILLIONS \$)

	Réel	Prévisions			Budget		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Découvert bancaire							
Marge de crédit							
Emprunts court terme	--	--	--	--	--	--	--
Emprunts long terme	--	--	--	--	--	--	--
Total	--	--	--	--	--	--	--

INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE

Administration de pilotage des Laurentides

999, boul. de Maisonneuve Ouest

Montréal QC H3A 3L4

T. 514-283-6320

F. 514-496-2409

W. pilotagestlaurent.gc.ca