ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2012-2016

RÉSUMÉ DU BUDGET D'EXPLOITATION

2012

RÉSUMÉ DU BUDGET D'INVESTISSEMENT

2012

FÉVRIER 2012

Résumé du plan

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

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

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

La vigueur économique qui a caractérisé la fin de l'année 2010 s'est poursuivie lors de la première moitié de 2011. Les indicateurs économiques internationaux démontrent par contre, à partir de la seconde moitié de 2011, un ralentissement économique dû à la lenteur de la reprise aux États-Unis (et même le risque d'une rechute) et à la situation précaire du secteur bancaire en Europe (crise de la dette en Grèce notamment).

En ce qui a trait au transport maritime, la première moitié de 2011 a connu une forte hausse par rapport à 2010. La Voie maritime du Saint-Laurent a connu une hausse considérable de l'activité liée aux secteurs sidérurgique et du grain. Par contre, le marché demeure encore sensible aux dimensions des navires-conteneurs ; cette situation représente un désavantage concurrentiel pour la voie navigable du Saint-Laurent comparativement à plusieurs ports de la Côte Est américaine, ayant entre autres un lien ferroviaire au Midwest américain.

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

Mandat de l'Administration

L'Administration de pilotage des Laurentides a pour mandat :

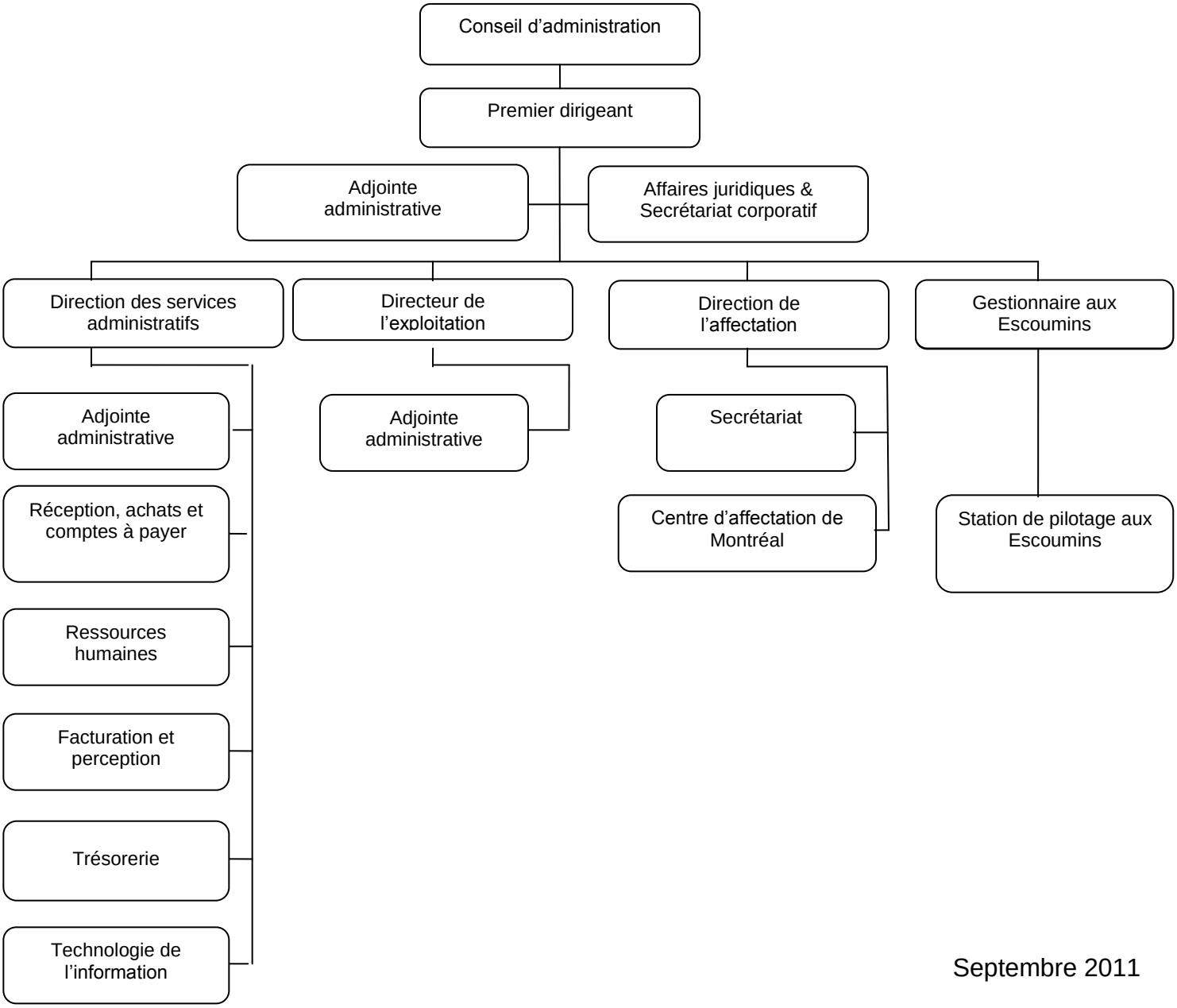
- ⇨ de faire fonctionner, d'entretenir et de gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans les eaux canadiennes de la région des Laurentides;

- ⇨ de maintenir les tarifs des droits de pilotage à un niveau équitable et raisonnable qui tient compte du fait que l'Administration doit tirer un revenu qui, avec les revenus provenant d'autres sources, doit lui permettre le financement autonome de ses opérations.

Profil organisationnel de l'Administration

ORGANIGRAMME

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES LAURENTIDES



Septembre 2011

HISTORIQUE

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

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

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

POUVOIRS

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

⇨ l'établissement des zones de pilotage obligatoire;

⇨ la prescription des navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;

⇨ la prescription des catégories de brevets et des certificats de pilotage qui peuvent être attribués;

⇨ la prescription des droits de pilotage à être payés à l'Administration pour les services de pilotage.

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

⇨ d'employer les membres de la direction et employés, notamment les pilotes brevetés et apprentis pilotes, tels que requis pour son fonctionnement;

⇨ de contracter avec les corporations de pilotes pour la prestation de services de pilotes brevetés;

⇨ d'établir des règlements internes concernant sa gestion;

⇨ d'acheter, prendre à bail ou autrement acquérir des terrains, bâtiments, bateaux-pilotes et tout autre équipement et actif qui peuvent être nécessaires, et de vendre tout tel actif acquis;

⇨ d'emprunter, si nécessaire, les argents afin de défrayer les dépenses de l'Administration.

DESCRIPTION DE L'EXPLOITATION

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

Par sa réglementation, l'Administration a établi trois circonscriptions de pilotage obligatoire, soit la circonscription no 1-1 pour le port de Montréal, la circonscription no 1 pour les eaux navigables entre Montréal et Québec, et la circonscription no 2 pour les eaux navigables entre Québec et Les Escoumins, incluant la rivière Saguenay. Les circonscriptions de pilotage établies par l'Administration couvrent une distance de 494 kilomètres entre Montréal et Les Escoumins, ainsi que la rivière Saguenay d'une distance de 130 kilomètres (voir illustration à la page 45).

Les services de pilotage sont fournis aux navires assujettis au pilotage obligatoire par des pilotes entrepreneurs dans les circonscriptions 1.1, 1 et 2; ces pilotes sont représentés par la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central inc pour les districts 1.1 et 1, et par la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent pour le district 2. Les pilotes manœuvrant dans le district 1.1 (Port de Montréal) ont décidé de joindre et devenir actionnaires de la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central Inc à partir du 16 septembre 2011. Ces pilotes ne sont donc plus employés par l'Administration à partir de cette date. L'embarquement des pilotes se fait à l'aide de bateaux-pilotes appartenant à l'Administration aux Escoumins, ou appartenant à des entrepreneurs privés pour les autres stations de transbordement, situés à Québec, Trois-Rivières, Sorel, Lanoraie et Montréal, avec lesquels l'Administration contracte. Les pilotes sont affectés aux navires par les employés répartiteurs de l'Administration. Tous les services d'affectation pour les districts des Escoumins, Québec et au port de Montréal sont rendus et administrés à partir du siège social situé à Montréal.

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

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

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

- Maintenir l'autosuffisance financière et créer une réserve de trésorerie égale à environ 10% de ses revenus bruts;

- Maximiser l'efficacité la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins de la communauté maritime et;

- Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada.

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

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
Maintenir l'autosuffisance financière	Respecter le budget des dépenses	Vérification mensuelle des dépenses (direction)	Graphique mensuel de la progression des résultats d'exploitation	Continu
	" "	Approbation des revenus et dépenses trimestriels (Comité de vérification)	Commentaires formulés par les membres du comité	À tous les trimestres
	Croissance des revenus par la publication de tarifs justes, raisonnables et équitables	Tarifs approuvés pour les années 2011, 2012 et 2013	Réalisation de revenus supplémentaires de façon à créer des liquidités excédentaires représentant 10% des revenus	Continu
	Optimiser les coûts relatifs à la possession et l'exploitation des actifs	Établir des spécifications précises pour le bateau-pilote Charlevoix à la lumière des besoins de l'APL	Contrôle des coûts et durée de vie économique	Continu
		Voir à l'entretien et au renouvellement d'actifs (quai aux Escoumins) en fonction de l'autosuffisance financière	Atteinte d'un excédent budgétaire suffisant pour le renouvellement et l'entretien d'actifs	Continu
	Optimiser la manipulation et le traitement des fiches de pilotage	Étude de faisabilité pour les fiches de pilotage électroniques	Conclusions du rapport	2011-2012

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
Maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentif aux besoins des utilisateurs	Maintenir le niveau des communications	Rencontres régulières avec les usagers pour assurer la transparence des opérations de pilotage	Rapport trimestriel au conseil d'administration	Continu
	Conserver un taux d'incident peu élevé	Établir un système d'évaluation des pilotes, maintenir leur formation et établir des mesures correctives	Maintenir un taux d'incident inférieur à 0,1%	2011, puis continu
	Maintenir un nombre de pilotes adéquat	Planifier le niveau du trafic maritime et des retraites des pilotes avec les corporations	Précisions des prévisions et gestion du niveau de service	Continu
	Moderniser les immobilisations	Revoir annuellement le plan de remplacement des principaux actifs	Maintenir l'efficacité et la sécurité du service	Continu
	Améliorer l'efficacité et la fiabilité des équipements, principalement des bateaux-pilotes	Maintien du programme d'entretien préventif des installations (quai aux Escoumins) et des équipements (bateau-pilote Charlevoix)	Minimiser les bris majeurs et les dépenses non prévues	Continu
		Réalisation d'un quai brise-lames	Réalisation des travaux	2011-2012

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
	Maintenir l'efficacité des employés	Formation continue	Maintenir un taux d'incident inférieur à 0,1%	Continu
	S'assurer des services de pilotage de qualité	Développer un programme d'évaluation des compétences et qualité des services des pilotes	Cours de formation	2011, puis continu
	S'assurer de services de transbordement sécuritaire et de qualité	Produire et implanter un manuel d'opération pour les bateaux-pilotes	Manuel d'opération pour les bateaux-pilotes	2011
Se conformer aux politiques du gouvernement du Canada	Mettre en place un système d'évaluation des membres du Conseil	Travail du comité de gouvernance et ressources humaines	Dépôt d'un système d'évaluation	2011- 2012
	Considérer l'enjeu environnemental dans les opérations et décisions pertinentes	Analyser les aspects environnementaux des dossiers pertinents	Développement et implantation de procédures	Continu
	Établir une politique et régime de gestion de risques, incluant les risques financiers	Identifier différents risques et incorporer le modèle de gestion intégrée des risques dans les pratiques de gestion	Tableau sommaire des risques importants incluant quantification des risques (si possible) et plan d'action	2011
			Identification des projets de vérification interne pour les années 2012 et suivantes	2011

Objectifs	Moyens	Stratégies de réalisation	Indicateurs de rendement	Échéancier
			Mise en œuvre de la vérification interne du programme de santé et sécurité	2011
	Adhérer aux mesures de limitation des coûts mises en place par le Conseil du Trésor	Suivi des dépenses réelles par rapport aux budgets 2012 et suivants	Montants des dépenses d'affectation et administratives	Années financières 2012 et suivantes
	S'assurer que le règlement de l'APL est à jour	Poursuivre la revue interne du règlement de l'APL	Publication du nouveau règlement de l'APL	2011-2012

États financiers et hypothèses majeures de planification

DONNÉES RÉELLES 2010, PRÉVISIONS 2011 ET BUDGET 2012 à 2016

ÉTAT DES RÉSULTATS
($000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AFFECTATIONS	21 096	22 803	22 803	22 803	22 917	23 100	23 216
PRODUITS							
Droits de pilotage	68 433	76 158	78 040	80 056	80 565	81 299	81 815
Intérêts et autres revenus	808	74	74	74	74	75	75
	69 241	76 232	78 114	80 130	80 639	81 374	81 890
CHARGES DIRECTES							
Honoraires, traitements et prestations des pilotes	52 184	58 388	58 962	59 965	61 260	63 005	64 715
Coût d'exploitation des bateaux-pilotes	7 547	8 089	8 633	9 405	9 624	9 780	10 095
	59 731	66 477	67 595	69 370	70 884	72 785	74 810
BÉNÉFICE BRUT	9 510	9 755	10 519	10 760	9 755	8 589	7 080
CHARGES ADMINISTRATIVES ET OPÉRATIONNELLES							
Administration	2 700	2 736	3 048	2 716	2 808	2 820	2 929
Centre d'affectation	1 621	1 806	1 968	2 047	2 070	2 123	2 187
Frais financiers	1	3	2	2	5	5	5
	4 322	4 545	5 018	4 765	4 883	4 948	5 121
BÉNÉFICE NET	5 187	5 210	5 501	5 995	4 872	3 641	1 959

BILAN
($000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIF							
À court terme							
Encaisse et dépôts à terme	9 963	9 660	8 801	15 710	21 745	26 582	29 775
Débiteurs	8 396	8 713	8 909	9 119	9 172	9 248	9 302
	18 359	18 373	17 710	24 829	30 917	35 830	39 077
Immobilisations	8 765	14 662	18 926	19 026	19 046	19 046	19 066
Moins: amortissement accumulé	(4 583)	(4 885)	(2 863)	(3 875)	(4 883)	(5 884)	(6 891)
	4 182	9 777	16 063	15 151	14 163	13 162	12 175
Actif incorporel, au net	197	183	171	159	146	134	122
Total de l'actif	22 738	28 333	33 944	40 139	45 226	49 126	51 374
PASSIF							
À court terme							
Créditeurs	9 722	10 368	10 578	10 778	10 993	11 252	11 541
À long terme							
Avantages sociaux futurs	761	500	400	400	400	400	400
AVOIR DU CANADA							
Capital d'apport	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479
Bénéfices réinvestis	9 776	14 986	20 487	26 482	31 354	34 995	36 954
	12 255	17 465	22 966	28 961	33 833	37 474	39 433
Total du passif et de l'avoir du Canada	22 738	28 333	33 944	40 139	45 226	49 126	51 374
Fonds de roulement à la fin de l'année	8 637	8 005	7 132	14 051	19 924	24 578	27 536

ÉTAT DU CAPITAL D'APPORT
($000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Solde au début de l'exercice	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479
Variation de l'année	-	-	-	-	-	-	-
Solde à la fin de l'exercice	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479	2 479

ÉTAT DES BÉNÉFICES RÉINVESTIS
($000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Solde au début de l'exercice	4 589	9 776	14 986	20 487	26 482	31 354	34 995
Bénéfice pour la période	5 187	5 210	5 501	5 995	4 872	3 641	1 959
Solde à la fin de l'exercice	9 776	14 986	20 487	26 482	31 354	34 995	36 954

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
($000's)

	RÉEL	PRÉVISIONS	BUDGET				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
Bénéfice (perte) pour l'année	5 187	5 210	5 501	5 995	4 872	3 641	1 959
Éléments hors caisse :							
Amortissement	367	316	563	1 024	1 021	1 013	1 019
Variation de la tranche à long terme des avantages sociaux futurs et gains sur disposition d'actifs	(512)	(261)	(100)	--	--	--	--
	5 042	5 265	5 964	7 019	5 893	4 654	2 978
Diminution (augmentation) des débiteurs	(1 112)	(317)	(196)	(210)	(53)	(76)	(54)
Augmentation (diminution) des créditeurs	1 845	646	210	200	215	259	289
	5 775	5 594	5 978	7 009	6 055	4 837	3 213
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Acquisition d'immobilisations corporelles et actif incorporel	(629)	(5 897)	(6 837)	(100)	(20)	--	(20)
Produits de la cessation d'immobilisations corporelles	588	--	--	--	--	--	--
	(41)	(5 897)	(6 837)	(100)	(20)	--	(20)
ENCAISSE							
Variation de l'exercice	5 734	(303)	(859)	6 909	6 035	4 837	3 193
Solde au début de l'exercice	4 229	9 963	9 660	8 801	15 710	21 745	26 582
Solde à la fin de l'exercice	9 963	9 660	8 801	15 710	21 745	26 582	29 775

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Les revenus tirés des droits de pilotage et le coût des services de pilotage sont directement reliés aux nombres d'affectations, aux nombres et dimensions des navires, aux heures de pilotage ainsi qu'aux tirants d'eau des navires. L'Administration planifie des augmentations tarifaires variant entre 0 % et 2,35 % pour les années 2011 à 2016 en fonction des obligations financières de l'APL et de l'objectif du maintien de l'autonomie financière.

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

Les produits des bateaux-pilotes exploités par l'APL aux Escoumins sont directement liés aux charges de la base aux Escoumins, majorées de 4.80%. Les tarifs chargés par l'APL pour ses bateaux-pilotes ont été révisés le 1er janvier 2010 afin de refléter la mise à jour de la structure des coûts de la base des Escoumins.

L'élaboration des prévisions budgétaires (2012 à 2016) repose sur certaines hypothèses majeures: l'estimation des indices des prix à la consommation, l'estimation du trafic maritime, le niveau de rémunération des pilotes et l'acceptation de nouvelles augmentations tarifaires pour les années futures.

Toute variation de l'une ou de plusieurs de ces hypothèses résultera en une modification favorable ou défavorable de la situation financière de l'Administration; chaque variation de 1 % du tarif représente des revenus d'environ 660 000 $, alors que toute variation de 1 % des honoraires des pilotes à contrat représente une variation d'environ 580 000 $; ce pourcentage élevé de coûts variables procure une flexibilité financière importante à l'APL.

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

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

BUDGET D'INVESTISSEMENT 2012

Acquisitions d'immobilisations et budget d'investissement

($ 000' s)

	RÉEL	BUDGET	PRÉVISIONS	PLAN				
	2010	2011	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Quais et route	280	3 500	4 327	3 500	0	0	0	0
Bateau-pilote	10	0	1 570	3 000	0	0	0	0
Équip. de communication	0	0	0	0	0	0	0	0
Équip. infor. et logiciels	10	40	0	210	100	20	0	20
Autres immobilisations	10	0	0	0	0	0	0	0
Salle d'attente et base de transbordement	119	125	0	127	0	0	0	0
	429	3 665	5 897	6 837	100	20	0	20