# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

2ième Étage, 202 rue Pitt
Cornwall (Ontario)
K6H 5R9
(613)933-2991
www.glpa-apgl.com

**SOMMAIRE**

**DU PLAN D'ENTREPRISE**

2010 à 2014

Approuvé par le conseil d'administration
le 29 octobre 2009

Comprend :

Budget d'exploitation – 2010

Budget d'immobilisations – 2010

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

## MANDAT

Les buts de l'Administration sont d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux canadiennes désignées. La *Loi sur le pilotage* énonce que les tarifs doivent être justes, raisonnables et suffisants de manière à permettre à l'Administration, avec tout revenu provenant d'autres sources, d'assurer son autonomie financière.

## CONSTITUTION

L'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, constituée en société à responsabilité limitée en mai 1972 et maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Jusqu'au 1er octobre 1998, elle exerçait son activité sous le nom d'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée. Conformément à la *Loi maritime du Canada* qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, elle a acquis le nom d'Administration de pilotage des Grands Lacs et est réputée avoir été établie en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État et est désignée à l'annexe III, première partie, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le 1er octobre 1998, l'Administration a cessé d'être une filiale de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et a amorcé un processus visant à abandonner sa charte en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

## POUVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a promulgué des règlements, approuvés par décret, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, concernant :

1. l'établissement de zones de pilotage obligatoire;

2. la prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;

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

4. la prescription des tarifs des droits de pilotage à verser à l'Administration pour les services de pilotage.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration est aussi investie des pouvoirs suivants :

1. Embaucher des cadres et des employés, y compris des pilotes brevetés, au besoin.

2. Conclure des contrats avec une personne morale pour les services de pilotes brevetés.

3. Établir des règlements régissant la gestion de ses affaires internes.

4. Acheter, prendre à bail ou acquérir par d'autres moyens des terrains, des bâtiments, des bateaux-pilotes et d'autres biens, au besoin, et disposer de ces biens acquis.

5. Contracter des emprunts pour acquitter ses dépenses.

6. Sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, placer en obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada des fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat et des bons du trésor provinciaux garantis par les gouvernements provinciaux.

## OBJECTIFS DE L'ADMINISTRATION

Les objectifs généraux de l'Administration se résument ainsi :

- dispenser des services de pilotage et des services connexes rentables, sûrs, fiables et complets dans la région dont elle est chargée;

- promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en appliquant ces ressources de façon productive dans les domaines et les régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation;

- fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;

- être sensible aux politiques écologiques, sociales et économiques établies par le gouvernement.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

À des fins de sécurité, l'Administration exploite un service de pilotage maritime dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec, au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert.

Pour assurer ce service, l'Administration affecte des pilotes, qu'elle embauche, aux navires qui entrent dans la région et qui sont soumis au pilotage obligatoire. Ce travail est effectué à l'aide de bateaux-pilotes obtenus par contrat et de services de répartition, ces deux interventions étant contrôlées depuis l'administration centrale de pilotage à Cornwall, Ontario.

L'Administration doit coordonner ses efforts et ses activités avec d'autres organismes, dont la Corporation de gestion de la voie maritime du Saint-Laurent et la United States Seaway Development Corporation, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région; la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation; la Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

La région de pilotage des Grands Lacs comprend :

- la circonscription de Cornwall
- la circonscription internationale n° 1
- le lac Ontario
- la circonscription internationale n° 2 (y compris le canal Welland)
- la circonscription internationale n° 3 (y compris les lacs Huron, Michigan et Supérieur)
- le Port de Churchill, Manitoba

## GOUVERNANCE DE L'ADMINISTRATION

La gouvernance de l'Administration est le processus d'établissement et de surveillance des politiques et des procédures devant assurer la gestion adéquate des affaires de l'Administration, ainsi que sa viabilité financière.

Le conseil d'administration de l'Administration est composé d'un président, de deux représentants des pilotes, de deux représentants de l'industrie du transport maritime et de deux représentants du public. Cette structure permet une communication efficace entre les parties et facilite la compréhension des besoins des principaux utilisateurs des services offerts.

Le Conseil consultatif maritime canadien a recommandé que la *Loi sur le pilotage* soit modifiée pour que la structure actuelle du conseil d'administration y soit inscrite.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

Le président et deux membres du conseil d'administration sont également nommés au comité de vérification. À l'occasion de réunions mensuelles, ce comité examine les résultats financiers de l'Administration. Une fois cet examen terminé, les états financiers doivent être acceptés officiellement par le conseil d'administration lors de sa réunion.
.

En 2008, le conseil d'Administration a retenu les services d'un cabinet d'experts-comptables professionnels pour procéder à la vérification interne de l'organisme.

L'Administration respecte les directives du Conseil du Trésor sur les pratiques de gouvernance des sociétés d'État.

## RÉSUMÉ

Les buts généraux de l'Administration se résument ainsi :

- dispenser, dans la région dont elle est chargée, tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire;

- promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en affectant ces ressources de façon productive aux domaines et aux régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation;

- fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;

- adopter une attitude positive envers les politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement.

Ces objectifs ont été établis dans la *Loi sur le pilotage* de 1972, et récemment adoptés de nouveau par le conseil d'administration, lors de sa dernière réunion de planification stratégique tenue en juin 2008.

L'Administration a été durement touchée par l'actuel ralentissement économique, son volume de trafic maritime ayant diminué de plus de 50 % entre septembre 2008 et octobre 2009. Cette diminution sans précédent du trafic sur les Grands Lacs est liée directement au ralentissement des industries sidérurgiques canadiennes et américaines, qui a provoqué une réduction importante du commerce de l'acier dans la région des Grands Lacs.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

En juin 2009, l'Administration a adopté des mesures draconiennes de réduction des coûts en réduisant de 15 % sa main-d'œuvre et les frais qui lui sont associés, ainsi qu'en différant les augmentations de salaires, la formation et différents autres frais. L'Administration a travaillé de concert avec les parties concernées afin de déterminer le niveau de service qui sera nécessaire lorsque les conditions économiques seront rétablies. Il est résulté de cet exercice une augmentation de 6 % à 15 % du droit supplémentaire temporaire à payer pour un service de pilotage rendu après le 18 août 2009; ce droit supplémentaire restera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2010. En octobre 2009, le trafic a augmenté légèrement mais pas suffisamment pour permettre à l'Administration de dégager un surplus pendant l'exercice financier 2009.

Vu cette importante diminution du trafic, l'Administration prévoit subir une perte d'exploitation de l'ordre de 1 799 000 $ au cours de l'exercice financier 2009. Cette perte sera financée à même la marge de crédit actuelle, qui a atteint presque 3 000 000 $ à un moment pendant l'année. La marge de crédit devra être augmentée à 6 000 000 $ en 2010 pour répondre aux besoins des flux de trésorerie.

Le plan d'entreprise 2010-2014 est préparé dans un contexte où les conditions économiques sont instables et incertaines; on s'attend à une reprise économique, mais la plupart des experts prévoient qu'elle s'étendra sur une longue période. Une augmentation des droits de pilotage de 3 % est planifiée pour 2010 et pour chaque année de la période de planification afin de supprimer, au cours des cinq prochaines années, le déficit accumulé. Des excédents financiers provenant de l'exploitation devront donc être dégagés en 2010 et tout au long de la période de planification.

L'augmentation des droits de pilotage au cours de la période de planification 2010-2014 devra être fixée à un taux qui permettra à l'Administration de supprimer son déficit accumulé, on estime que ce déficit sera de l'ordre de 5 400 000 $ au 31 décembre 2009.

L'Administration entend amender son *Règlement de pilotage des Grands Lacs* en ce qui concerne les dispenses de pilotage obligatoire pour les navires canadiens. L'amendement prévoit une période de transition de trois ans, qui mettra fin au système de dispenses pour les navires canadiens qui dure depuis 37 ans. On vise ainsi à respecter une recommandation que le Vérificateur général du Canada a formulée dans son rapport d'examen spécial de 2008, qui faisait ressortir une lacune dans le système actuel de dispenses.

En 2009, l'Administration a reporté son projet de vérification interne visant à déterminer si les pratiques et les dispositions actuelles de la direction permettent une analyse correcte de la qualité et de la fiabilité du service fourni par les bateaux-pilotes en sous-traitance, de façon à réduire les risques de retards dans le service. Cet exercice a été reporté d'un an afin de réduire de 50 000 $ les honoraires, compte tenu de l'augmentation importante du déficit prévu en 2009 en raison de la diminution du trafic causé par la récession. L'Administration a l'intention d'effectuer la vérification interne en 2010 afin de se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques* en matière de vérifications internes.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

Les conventions collectives conclues avec les employés de bureau et les quatre groupes de pilotes sont respectivement en vigueur jusqu'en 2011 et 2012, il n'y aura donc pas de négociations collectives en 2010. Le personnel de cadre respectera les exigences de la *Loi sur le contrôle des dépenses* et se limitera à des augmentations salariales de 1,5 %.

L'Administration a réduit sa main-d'œuvre de 15 % en 2009 en réponse à la diminution du trafic, et prévoit maintenir sa main-d'œuvre à ce niveau réduit jusqu'au début de 2010, alors que le trafic devrait augmenter légèrement. Le besoin en main-d'œuvre sera déterminé et rajusté au besoin au cours de 2010 une fois que les tendances du trafic auront été établies.

Les dépenses d'immobilisations de 2009 ont été reportées jusqu'en 2010 en raison des répercussions financières qu'a entraînées la situation économique. L'Administration engagera en 2010 des frais pour rénover son siège social, un montant de 50 000 $ a été mis de côté à cet effet. Aucune autre dépense majeure en immobilisations n'est prévue.

## REVENU ET TRAFIC

L'Administration travaille dans un environnement où plusieurs facteurs peuvent influer de façon significative sur ses activités. Certains de ces facteurs sont les exportations de grain, les importations/exportations d'acier, les économies canadienne et américaine, les effets de l`émergences de la Chine, la valeur du dollar canadien et la crise mondiale du crédit. L'un ou l'autre de ces facteurs peut influer sur les recettes provenant du pilotage ainsi que la rentabilité de l'Administration. Seuls ou en combinaison les uns avec les autres, ces facteurs ne peuvent être prévus avec exactitude, ce qui oblige l'Administration d'attendre afin d'en connaître les conséquences. L'industrie et les usagers ont indiqué qu'ils sont prêts à financer le pilotage durant les périodes de faible demande puisqu'ils ne peuvent se permettre des délais lorsque la demande augmente. Nous avons constaté que même une faible hausse de la demande (1 %) peut accroître les délais, ce qui peut coûter très cher aux usagers. En outre, l'Administration doit tenir compte des conventions collectives, des marchés de service et des ententes de location durant la période de planification, tel qu'expliqué dans la présente section.

L'Administration prévoit pendant la période de planification un taux annuel d'inflation de 2 % et les mêmes taux d'intérêt qu'en 2009. Le taux d'intérêt entre en ligne de compte dans le plan d'entreprise de l'Administration car cette dernière a recours à une marge de crédit portant des frais d'intérêt; ceux-ci sont inclus dans la section *dépenses* des états financiers.

Aussi, l'Administration a des conventions collectives, contrats de services et un bail qu'elle doit honorer au cours de la période de planification, qui sont expliquées dans cette section.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

## CONVENTIONS COLLECTIVES

L'Administration a conclu cinq conventions collectives dont quatre avec les corporations de pilotes et une avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), qui représente le personnel de bureau et les répartiteurs au service de l'Administration. Les quatre conventions avec les pilotes ont été renégociées pour une période de cinq ans et sont en vigueur jusqu'au 31 mars 2012. L'Administration et les pilotes ont également conclu une entente de cinq ans, qui est valable jusqu'au 31 mars 2011, selon laquelle les pilotes renoncent à faire la grève ou à refuser d'offrir des services. La convention collective avec les employés représentés par l'AFPC a été renégociée pour une période de cinq ans et est en vigueur jusqu'au 31 mars 2011.

## CONTRATS DE BATEAUX-PILOTES

L'Administration passe des contrats pour les services de bateaux-pilotes à Port Weller et à Port Colborne. Les contrats actuels demeureront en vigueur jusqu'en 2010.

Les deux bateaux-pilotes, y compris les équipages, sont offerts à un taux mensuel fixe. Le coût de ce service est d'environ 550 000 $ par année pour les deux contrats.

## CONTRATS DE TRANSPORT TERRESTE

Le contrat pour les services de transport terrestre assurant le déplacement des pilotes entre Saint-Lambert et Beauharnois (Québec) et Cornwall (Ontario) prendra fin le 31 décembre 2009. Le contrat pour les services de transport entre Cornwall (Ontario), l'écluse Snell (États-Unis), St-Lambert (Québec) et Cap Vincent (New York) prendra fin le 31 décembre 2011. Celui dans le secteur du canal Welland prendra fin le 31 décembre 2010.

Le coût de ces services est directement lié au nombre d'affectations. On estime qu'il sera de l'ordre de 350 000 $ en 2010.

Il est difficile de prévoir l'augmentation de ces frais pour l'ensemble de la période de planification en raison de la tendance à la hausse des prix du pétrole et des assurances. On ne peut pas anticiper les effets de ces hausses en ce moment.

## BAIL

L'Administration a déménagé son social siège en 1994. Les bureaux sont assujettis à un bail de cinq ans qui expirera en 2014. Le coût est d'environ 82 000 $ en 2009 et il augmentera selon l'indice canadien des prix à la consommation en 2010 et au cours des années ultérieures. Le propriétaire est la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

## SOUTIEN INFORMATIQUE

L'Administration a conclu une entente visant les logiciels et l'exploitation du site Web avec Klein Systems de Vancouver (Colombie-Britannique), au coût annuel fixe de 21 000 $. Cette entente est en vigueur pendant un an seulement, et peut être résiliée sans frais à tout moment.

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE

**ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS**

**PLAN D'ENTREPRISE**

**ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE À LA FIN DE L'EXERCICE**

| | RÉEL 2004 | RÉEL 2005 | RÉEL 2006 | RÉEL 2007 | RÉEL 2008 | PRÉVISION 2009 | BUDGET 2010 | BUDGET 2011 | BUDGET 2012 | BUDGET 2013 | BUDGET 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ADMINISTRATION** | | | | | | | | | | | |
| PRÉSIDENT | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** |
| CADRES ADMINISTRATIFS | 4 | 4 | 5,0 | 6 | 6 | 5,5 | **5,5** | **5,5** | **5,5** | **5,5** | **5,5** |
| PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3 | 3 | 2,5 | **2,5** | **2,5** | **2,5** | **2,5** | **2,5** |
| TOTAL | 8,5 | 8,5 | 9,5 | 10 | 10 | 9 | **9** | **9** | **9** | **9** | **9** |
| **EXPLOITATION** | | | | | | | | | | | |
| PILOTES À TEMPS PLEIN | 60 | 59 | 60 | 61 | 60 | 53 | **50** | **47** | **47** | **47** | **47** |
| PILOTES CONTRACTUELS (.5) | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 | 7 | **7** | **8** | **8** | **8** | **8** |
| RÉPARTITEURS (Temps plein) | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | **8** | **8** | **8** | **8** | **8** |
| RÉPARTITEURS (Temps partiel) (.5) | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | **1** | **1** | **1** | **1** | **1** |
| TOTAL | 71 | 68,5 | 70 | 71 | 71,5 | 65 | **62** | **59,5** | **59,5** | **59,5** | **59,5** |
| RESSOURCES TOTALES EN MAIN-D'OEUVRE | 79,5 | 77,0 | 79,5 | 81,0 | 81,5 | 74,0 | **71,0** | **68,5** | **68,5** | **68,5** | **68,5** |

**NOMBRE TOTAL DE PILOTES À TEMPS PLEIN AU 31 DÉCEMBRE**

| | 2009 | 2010 |
|---|---|---|
| **CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL** | 19 | 18 |
| **CIRCONSCRIPTION No 1** | 7 | 6 |
| **LAC ONTARIO** | 5 | 5 |
| **CIRCONSCRIPTION No 2** | 19 | 19 |
| **CIRCONSCRIPTION No 3** | 3 | 2 |
| | 53 | 50 |

**NOMBRE TOTAL DE PILOTES CONTRACTUELS (.5) AU 31 DÉCEMBRE**

| | | |
|---|---|---|
| **CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL** | 2 | 2 |
| **CIRCONSCRIPTION No 1** | - | - |
| **LAC ONTARIO** | 1 | 1 |
| **CIRCONSCRIPTION No 2** | 3 | 3 |
| **CIRCONSCRIPTION No 3** | 1 | 1 |
| **CHURCHILL** | - | - |
| | 7 | 7 |
| **NOMBRE TOTAL DE PILOTES** | 56,5 | 53,5 |

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

ÉTAT DES RÉSULTATS

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
## PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

| | RÉEL 2008 | PRÉVISION 2009 | BUDGET 2010 | BUDGET 2011 | BUDGET 2012 | BUDGET 2013 | BUDGET 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **RECETTES** | | | | | | | |
| DROITS DE PILOTAGE | 15 647 $ | 11 325 $ | 12 086 $ | 13 053 $ | 14 097 $ | 14 520 $ | 14 956 $ |
| SURCHARGE TEMPORAIRE | 289 | 1 186 | 1 812 | 1 958 | 2 115 | 2 178 | 2 243 |
| PLACEMENTS | 29 | 5 | - | - | 8 | 18 | 27 |
| DIVERS | 64 | 55 | 50 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| TOTAL | 16 029 $ | 12 571 $ | 13 948 $ | 15 066 $ | 16 275 $ | 16 771 $ | 17 281 $ |
| **DÉPENSES** | | | | | | | |
| SALAIRES - PILOTES | 7 956 $ | 7 314 $ | 6 744 $ | 6 946 $ | 7 085 $ | 7 227 $ | 7 372 $ |
| SALAIRES - SURTEMPS | 1 433 | 550 | 600 | 750 | 800 | 816 | 832 |
| SALAIRES - PRODUCTIVITÉ | 708 | - | 110 | 190 | 240 | 245 | 250 |
| AVANTAGES SOCIAUX - PILOTES | 1 955 | 1 828 | 1 686 | 1 737 | 1 771 | 1 807 | 1 843 |
| SALAIRES - EXPLOITATION | 795 | 765 | 765 | 780 | 796 | 812 | 828 |
| AVANTAGES SOCIAUX - EXPLOITATION | 192 | 222 | 222 | 226 | 231 | 235 | 240 |
| FRAIS DE DÉPLACEMENT | 1 022 | 856 | 923 | 989 | 1 057 | 1 076 | 1 095 |
| BATEAUX-PILOTES | 592 | 590 | 630 | 643 | 656 | 669 | 682 |
| TRANSPORT TERRESTRE | 467 | 365 | 376 | 384 | 392 | 400 | 408 |
| ORDINATEUR PORTABLE DES PILOTES ET LOGICIEL DE NAVIGATION | 161 | 79 | 84 | 89 | 93 | 93 | 93 |
| PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI | (495) | 226 | 233 | 238 | 243 | 248 | 253 |
| COMMUNICATIONS | 47 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| SERVICES DE RÉPARTITION | 51 | 48 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| SERVICES PUBLICS ET FOURNITURES | 156 | 170 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| FORMATION - PILOTE | 110 | - | 75 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| TOTAL | 15 150 $ | 13 063 $ | 12 648 $ | 13 272 $ | 13 664 $ | 13 928 $ | 14 196 $ |
| **MARGE D'EXPLOITATION** | 879 $ | (492) $ | 1 300 $ | 1 794 $ | 2 611 $ | 2 843 $ | 3 085 $ |
| **DÉPENSES ADMINISTRATIVES** | | | | | | | |
| SALAIRES | 574 $ | 575 $ | 551 $ | 562 $ | 573 $ | 584 $ | 596 $ |
| AVANTAGES SOCIAUX | 154 | 168 | 160 | 163 | 166 | 169 | 173 |
| SERVICES PUBLICS ET LOYER | 111 | 90 | 90 | 92 | 94 | 96 | 98 |
| JETONS DE PRÉSENCE | 51 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| FRAIS DE DÉPLACEMENT - CONSEIL | 72 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| FRAIS DE DÉPLACEMENT - ADMINISTRATION | 104 | 45 | 65 | 45 | 65 | 45 | 65 |
| COMMUNICATIONS | 12 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI | (149) | 56 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| SERVICES PROFESSIONNELS | 74 | 140 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| FORMATION - ADMINISTRATION | 6 | - | - | 10 | 10 | 10 | 10 |
| AMORTISSEMENT | 62 | 55 | 53 | 45 | 45 | 35 | 35 |
| MAUVAISES CRÉANCES | 25 | 25 | - | - | - | - | - |
| FRAIS D'INTÉRÊT | 20 | 45 | 70 | 50 | 20 | 10 | - |
| | 1 116 $ | 1 307 $ | 1 253 $ | 1 232 $ | 1 239 $ | 1 216 $ | 1 245 $ |
| **PROFIT NET (PERTE) DE L'EXPLOITATION** | (237) $ | (1 799) $ | 47 $ | 562 $ | 1 372 $ | 1 627 $ | 1 840 $ |
| NOMBRE DE PILOTES | 62,5 | 56,5 | 53,5 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| PILOTES EFEECTIFS | 62,5 | 54 | 51 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| AJUSTEMENTS TARIFAIRES | 2,5% | 4,0% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| SURCHARGE TEMPORAIRE | 2,0% | 6% à 15% | Maintien du 15% | Maintien du 15% | Maintien du 15% | Maintien du 15% | Maintien du 15% |
| TAUX D'INFLATION | 2,2% | 2,5% | 2,0% | 2,0% | 2,0% | 2,0% | 2,0% |
| AUGMENTATIONS SALARIALES | 2,50% | 1.5% à 3% | 1.5% à 3% | 2% à 3% | 2,0% | 2,0% | 2,0% |
| AUGMENTATION (DIMINUTION) DE TRAFFIC | -17% | -30% | 5% | 5% | 5% | 0% | 0% |
| AFFECTATIONS | 5 694 | 4 016 | 4 217 | 4 428 | 4 649 | 4 649 | 4 649 |

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

BILAN

## ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
## PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

| | RÉEL 2008 | PRÉVISION 2009 | BUDGET 2010 | BUDGET 2011 | BUDGET 2012 | BUDGET 2013 | BUDGET 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ACTIF** | | | | | | | |
| **ACTIF COURANT** | | | | | | | |
| CAISSE | 66 $ | - $ | - $ | 81 $ | 5 $ | (20) $ | 74 $ |
| PLACEMENTS À COURT TERME | 1,708 | - | - | - | 1,600 | 3,400 | 5,300 |
| COMPTES DÉBITEURS | 2,298 | 2,200 | 2,363 | 2,428 | 2,495 | 2,564 | 2,635 |
| | 4,072 | 2,200 | 2,363 | 2,509 | 4,100 | 5,944 | 8,009 |
| **PLACEMENTS À LONG TERME** | | | | | | | |
| PLACEMENTS À LONG TERME - RÉGULIER | - | - | - | - | - | - | - |
| | - | - | - | - | - | - | - |
| BIENS IMMOBILISÉS | 656 | 659 | 729 | 749 | 769 | 789 | 809 |
| MOINS : AMORTISSEMENT CUMULÉ | (433) | (488) | (541) | (586) | (631) | (666) | (701) |
| | 223 | 171 | 188 | 163 | 138 | 123 | 108 |
| TOTAL DE L'ACTIF | 4,295 $ | 2,371 $ | 2,551 $ | 2,672 $ | 4,238 $ | 6,067 $ | 8,117 $ |
| **PASSIF** | | | | | | | |
| DETTE BANCAIRE ET DÉCOUVERT BANCAIRE | - $ | 1,128 $ | 672 $ | - $ | - $ | - $ | - $ |
| COMPTES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER | 4,993 | 4,037 | 4,537 | 4,673 | 4,766 | 4,861 | 4,958 |
| AVANTAGES SOCIAUX FUTURS | 2,865 | 2,568 | 2,657 | 2,752 | 2,853 | 2,960 | 3,073 |
| TOTAL DU PASSIF | 7,858 | 7,733 | 7,866 | 7,425 | 7,619 | 7,821 | 8,031 |
| **AVOIR DES ACTIONNAIRES** | | | | | | | |
| ACTIONS ORDINAIRES | - | - | - | - | - | - | - |
| CAPITAL D'APPORT | 82 | 82 | 82 | 82 | 82 | 82 | 82 |
| DÉFICIT ACCUMULÉ | (3,645) | (5,444) | (5,397) | (4,835) | (3,463) | (1,836) | 4 |
| | (3,563) | (5,362) | (5,315) | (4,753) | (3,381) | (1,754) | 86 |
| TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR | 4,295 $ | 2,371 $ | 2,551 $ | 2,672 $ | 4,238 $ | 6,067 $ | 8,117 $ |

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

**ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS**

**PLAN D'ENTREPRISE**

**(en milliers)**

| | RÉEL 2008 | PRÉVISION 2009 | BUDGET 2010 | BUDGET 2011 | BUDGET 2012 | BUDGET 2013 | BUDGET 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ENCAISSE EN PROVENANCE DES (UTILISÉE POUR LES):** | | | | | | | |
| **ACTIVITÉS D`EXPLOITATION** | | | | | | | |
| SURPLUS (PERTE) NETTE POUR L`EXERCICE | (237) $ | (1,799) $ | **47 $** | **562 $** | **1,372 $** | **1,627 $** | **1,840 $** |
| ÉLÉMENTS SANS INCIDENCE SUR L`ENCAISSE | | | | | | | |
| AVANTAGES SOCIAUX FUTURS | (823) | (297) | **89** | **95** | **101** | **107** | **113** |
| AMORTISSEMENT | 61 | 55 | **53** | **45** | **45** | **35** | **35** |
| AMORTISSEMENT DE L'ESCOMPTE SUR LES PLACEMENTS | (6) | 6 | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| GAIN SUR DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES | - | - | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| VARIATION NETTE DES COMPOSANTES DU FONDS DE ROULEMENT AUTRES QUE L`ENCAISSE | (1,043) | (858) | **337** | **71** | **26** | **26** | **26** |
| | (2,048) $ | (2,893) $ | **526 $** | **773 $** | **1,544 $** | **1,795 $** | **2,014 $** |
| **ACTIVITÉS D`INVESTISSEMENT** | | | | | | | |
| ACHAT DES TITRES DE PLACEMENT | (1,702) | - | **-** | **-** | **(1,600)** | **(3,400)** | **(5,300)** |
| DISPOSITION DES PLACEMENTS | 3,729 | 1,702 | **-** | **-** | **-** | **1,600** | **3,400** |
| PRODUIT DE DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES | - | - | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** |
| ACQUISITIONS D`IMMOBILISATIONS | (146) | (3) | **(70)** | **(20)** | **(20)** | **(20)** | **(20)** |
| | 1,881 $ | 1,699 $ | **(70) $** | **(20) $** | **(1,620) $** | **(1,820) $** | **(1,920) $** |
| **AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L`ENCAISSE** | (167) | (1,194) | **456** | **753** | **(76)** | **(25)** | **94** |
| **ENCAISSE AU DÉBUT DE L`EXERCICE** | 233 | 66 | **(1,128)** | **(672)** | **81** | **5** | **$ (20)** |
| **ENCAISSE À LA FIN DE L`EXERCICE** | 66 $ | (1,128) $ | **(672) $** | **81 $** | **5 $** | **(20) $** | **74 $** |

# ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
# SOMMAIRE DU PLAN D' ENTREPRISE 2010-2014

ÉTAT DES IMMOBILISATIONS

**ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS**

**PLAN D'ENTREPRISE**

**(en milliers)**

| | RÉEL 2008 | PRÉVISION 2009 | BUDGET 2010 | BUDGET 2011 | BUDGET 2012 | BUDGET 2013 | BUDGET 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ÉDIFICE | - $ | - $ | - $ | | - $ | - $ | - $ |
| MATÉRIEL ET MOBILIER DE BUREAU | 71 | - | 50 | - | - | - | - |
| MATÉRIEL INFORMATIQUE | 75 | 3 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | 146 $ | 3 $ | 70 $ | 20 $ | 20 $ | 20 $ | 20 $ |

En 2010, l'Administration prévoit débourser 50 000 $ pour améliorer ses locaux en location au siège social de Cornwall. Tout au long de la période de planification, elle continuera d'investir au besoin dans les logiciels et le matériel informatique.