

Planification des activités des administrations portuaires

Guide de préparation de plans d'activités

Préparé par Ports pour petits bateaux
Ministère des Pêches et des Océans, Région du Pacifique

Septembre 2001

13 septembre 2001



| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 2 |
| LE PLAN D'ACTIVITÉS : PROCESSUS ET GRANDES LIGNES | 2 |
| SECTION A : APERÇU : L'ADMINISTRATION PORTUAIRE ABC | 5 |
| A.1 RENSEIGNEMENTS DE BASE | 5 |
| A.2 ÉVALUATION DES BESOINS EXISTANTS ET ÉVENTUELS DES USAGERS | 5 |
| A.3 ENVIRONNEMENT DE L'AP | 5 |
| A.4 DESCRIPTION ET ACTIVITÉS DE L'AP | 5 |
| A.5 ORGANISATION DE L'AP | 6 |
| A.6 PARTENAIRES | 6 |
| SECTION B : ACTIVITÉS PORTUAIRES | 7 |
| B.1 ACTIVITÉS QUOTIDIENNES | 7 |
| B.2 PROJETS PORTUAIRES (LE CAS ÉCHÉANT) | 87 |
| B.3 PROJECTIONS DE L'UTILISATION DU PORT | 8 |
| B.3 CALENDRIER ET ÉVALUATION | 8 |
| B.4 COMMUNICATIONS ET SENSIBILISATION | 9 |
| B.5 PROBLÈMES ET SOLUTIONS POSSIBLES | 9 |
| B.6 PLANIFICATION PORTUAIRE FUTURE | 9 |
| SECTION C : RECETTES ET DÉPENSES | 11 |
| C.1 DROITS D'UTILISATION DU PORT | 11 |
| C.2 PERMIS, ENTENTES ET AUTRES REVENUS PORTUAIRES | 11 |
| C.3 DÉPENSES DE BASE DE L'AP | 11 |
| C.4 DÉPENSES D'EXPLOITATION | 11 |
| C.5 DÉPENSES DES PROJETS (S'IL Y A LIEU) | 11 |
| SECTION D : LE PLAN FINANCIER | 13 |
| D.1 LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'AP | 13 |
| D.2 PRÉPARATION DE L'ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE | 14 |
| PRÉSENTATION DU PLAN D'ACTIVITÉS | 15 |
| RÉSUMÉ | 15 |
| PIÈCES JOINTES | 15 |
| ASSEMBLAGE DES PIÈCES DU CASSE-TÊTE | 15 |
| APPENDICE 1 : FEUILLES DE CALCUL | |
| FEUILLE DE CALCUL 1 - SECTION A : APERÇU DE L'ADMINISTRATION PORTUAIRE ABC | 1 |
| FEUILLE DE CALCUL 2 - SECTION B : ACTIVITÉS PORTUAIRES | 3 |
| FEUILLE DE CALCUL 3 - SECTION C : RECETTES ET DÉPENSES | 5 |
| APPENDICE 2 : ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'AP ABC | |
| APPENDICE 3 : ÉVALUATION INITIALE DE LA FAISABILITÉ DES PROJETS PORTUAIRES | |
| APPENDICE 4 : BAIL DE L'ADMINISTRATION PORTUAIRE | |

Introduction

La préparation d'un plan d'activité n'est généralement pas une tâche que les administrateurs ou les conseils d'administration d'organismes à but non lucratif ont l'habitude d'accomplir, comme le font ceux des entreprises à but lucratif. Toutefois, lorsque des organismes à but non lucratif dirigent des entreprises commerciales, comme les administrations portuaires, le plan d'activité devient un outil important et efficace d'une exploitation prospère et durable.

Les plans d'activités ne sont pas tous rédigés suivant le même modèle, mais ils contiennent tous à peu près les mêmes éléments. Un plan d'activités doit donner une image de l'exploitation portuaire. Il explique à d'autres ce que vous avez l'intention de faire et la façon dont vous prévoyez le faire. Il expose le contexte économique, juridique et matériel dans lequel vous évoluez. Il montre que vous abordez cette entreprise avec sérieux et que vous avez pris le temps d'en étudier toutes les éléments pertinents.

Un plan d'activités peut être utile à l'administration portuaire de différentes façons :

- ✓ comme guide de l'organisation et de la mise en oeuvre de l'AP;
- ✓ comme guide et instrument de promotion de la viabilité;
- ✓ comme documentation de base pour le personnel et les bénévoles;
- ✓ comme documentation accompagnant la vérification officielle annuelle;
- ✓ comme explication aux partenaires et bailleurs de fonds de ce que l'AP a à offrir et des raisons pour lesquelles elle a besoin de leur aide;
- ✓ comme fondement à la préparation et à l'évaluation des budgets de l'AP et de ses projets pour les années à venir.

Il n'est pas nécessaire que le plan soit dressé chaque année. **Toutefois, il doit être révisé chaque année par l'AP et ses administrateurs. L'expérience montrera si certaines sections doivent être modifiées, étendues ou reformulées de temps à autre.**

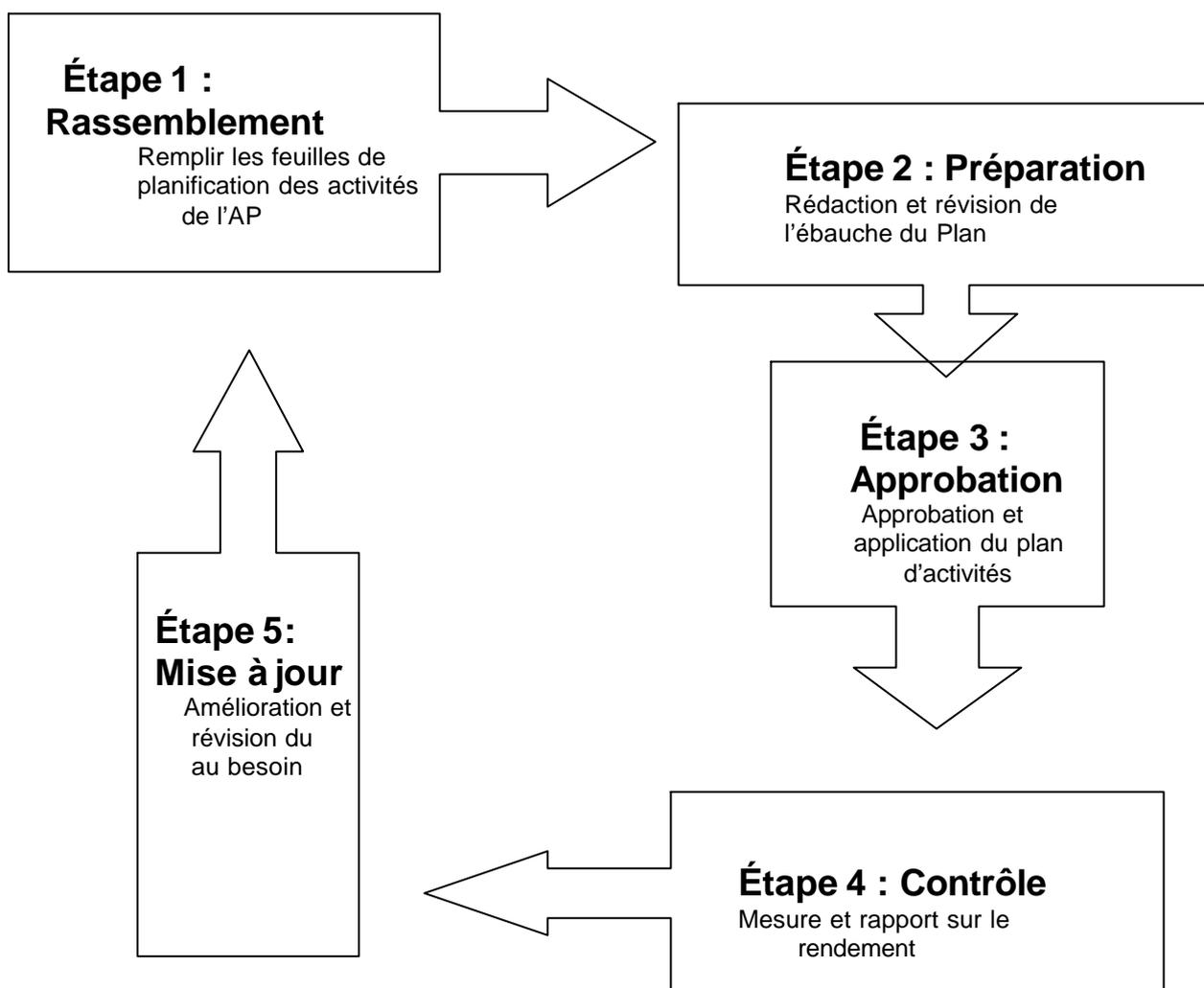
Le plan d'activités : Processus et grandes lignes

La première étape consiste à déterminer le niveau d'intérêt du conseil d'administration pour la planification des activités. Le présent guide peut servir d'outil de référence et de point de départ de l'examen des avantages et de la valeur de la planification des activités pour l'AP. Si l'intérêt manifesté est suffisant, on recommande une série de réunions du conseil de l'AP ou d'un sous-comité avec le personnel de direction. L'objet de ces rencontres est de passer en revue ou d'examiner le guide et de répondre aux questions posées sur les feuilles de calcul jointes (annexe 1). Avant ces réunions, il faut toutefois recueillir l'information nécessaire pour répondre aux questions ; ainsi, l'information budgétaire et les données sur les ressources sont absolument essentielles à la préparation de la section financière du plan d'activités. Si cette information n'a pas déjà été compilée, il faudrait y songer avant de commencer le plan d'activités.

Il pourrait être utile de rassembler les documents en fonction de la table des matières de la page précédente et de fournir un dossier à chaque personne qui travaille à la préparation du plan et qui en fait l'examen. La documentation et l'information fournie sur les feuilles de calcul seront utilisées

pour produire la section descriptive du plan. Lorsque celle-ci sera terminée, les autres étapes consisteront à rédiger un résumé qui précédera la section descriptive et à rassembler les pièces jointes nécessaires.

Cycle de planification des activités



Le plan d'activités : Section par section

SECTION A : Aperçu : L'Administration portuaire ABC

Cette première partie du plan d'activités décrit l'intention et l'objectif de l'AP. Elle comporte six sections : **renseignements de base; évaluation des besoins des usagers; environnement de l'AP; description de l'AP; organisation de l'AP; partenaires.**

A.1 Renseignements de base

Cette première section sert à présenter l'AP, le plan d'activités, le ou les ports administrés par l'AP et le personnel rémunéré et bénévole qui dirige l'AP.

A.2 Évaluation des besoins existants et éventuels des usagers

Cette section vise à répondre à la question : quels sont les besoins importants des usagers visés? Tout en répondant à cette question, la description doit préparer la section portant sur la description de l'AP de la façon suivante :

- ✓ Définir les usagers et la collectivité à desservir
- ✓ Décrire les étapes que le Conseil d'administration a prises pour déterminer les besoins des utilisateurs et de la collectivité (obtenir des données démographiques, diriger des réunions, interroger les membres de la collectivité, collaborer avec d'autres organismes)
- ✓ Résumer les besoins que l'AP vise à combler.

Les rapports liés à cette section peuvent être annexés comme pièces jointes.

A.3 Environnement de l'AP

Cette section devrait dresser un tableau du contexte **juridique, économique** et **matériel** dans lequel évolue l'AP. Tandis que les besoins des usagers permettront d'orienter les activités de l'AP, il importe que celle-ci montre qu'elle comprend bien le milieu dans lequel elle se situe.

Il est aussi important de montrer qu'elle comprend ses obligations telles qu'elles sont définies dans le bail, qu'elle a examiné le genre et le niveau de services portuaires offerts dans la région et tenu compte des besoins actuels et éventuels qu'elle entend combler.

A.4 Description et activités de l'AP

Cette partie forme la base des sections explicatives qui suivront sur les activités (p. ex. dotation en personnel, calendrier, financement, etc.) Il ne faut pas oublier que le lecteur doit être convaincu des points suivants : a) diverses solutions de remplacement ont été envisagées, b) on a tenu compte d'autres ressources communautaires, c) l'AP est un choix viable et approprié pour atteindre cet objectif. Les paragraphes de cette section devraient aussi décrire :

- ✓ la portée, les buts et les objectifs de l'AP
- ✓ les domaines d'exploitation et d'activité de l'AP
- ✓ les résultats anticipés et les réalisations de l'AP

Si le conseil d'administration de l'AP a élaboré un énoncé de mission, celui-ci peut être reproduit ou mentionné ici et inclus en annexe.

A.5. Organisation de l'AP

Section descriptive de la structure de gouvernance et de l'équipe complète qui dirige l'AP. Il sera utile d'inclure un organigramme, s'il en existe un.

Si des changements ou de nouvelles initiatives sont proposés relativement à l'organisation de l'AP, comme la formation, une nouvelle initiative d'examen du rendement ou un projet de reconnaissance des bénévoles, il faut les mentionner ici.

Dans le cadre de la description des tâches d'administration quotidiennes, un plan de dotation pourrait être utile. Il permettrait de résumer les tâches que doivent accomplir le personnel à temps plein et à temps partiel rémunéré et les bénévoles, ainsi que les qualités requises pour chaque poste. Il pourrait détailler la formation requise, les heures de travail, la rémunération et les avantages sociaux du personnel et, dans le cas des bénévoles, les plans de coordination, de supervision et de formation, ainsi que les plans de soutien et de reconnaissance.

A.6 Partenaires

Le partenariat de l'Administration portuaire avec Ports pour petits bateaux de Pêches et Océans fait partie intégrante des fonctions de l'AP qui consistent à gérer des installations portuaires publiques appartenant à l'État. Cette section décrit donc le partenariat existant de l'AP avec PPB et tout autre partenariat existant.

Il convient aussi de résumer dans cette section les travaux antérieurs et prévus de cartographie des actifs communautaires et d'établissement de partenariats et d'ententes de coopération avec d'autres organismes communautaires, administrations portuaires et organisations, au besoin.

Le texte explicatif devrait être très précis et détailler les contributions et les engagements de chaque partenaire. Il est important de décrire ce que chaque groupe ou organisation souhaite retirer du partenariat et les avantages qui en ont été tirés ou qui pourraient en être tirés dans l'avenir. Les partenariats peuvent prendre diverses formes et apporter différents avantages, comme : un soutien financier; des contributions non financières sous forme de locaux, de matériel informatique, de logiciels, d'ameublement ou de rénovations; la participation de professionnels et de représentants au sein du conseil d'administration de l'AP; des conseils et une aide techniques, des bénévoles pour combler différents besoins en personnel, etc. En tant que programme ou initiative complémentaire, une organisation partenaire pourrait aussi avoir des membres ou des intervenants qui s'intéressent au port.

SECTION B : Activités portuaires

Cette section du plan d'activités expose les rouages du fonctionnement de l'AP. Elle se compose des sections suivantes : **activités quotidiennes; projets portuaires; prévisions d'utilisation du port; calendrier et évaluation; communications et sensibilisation** et **problèmes et solutions possibles**.

B.1 Activités quotidiennes

Les activités portuaires quotidiennes sont celles qui consistent à diriger le port. Le superviseur ou le responsable du port est généralement chargé d'accomplir ces tâches et doit en rendre compte au conseil d'administration. Bon nombre de ces activités sont associées à la supervision du port, dont les détails sont exposés dans les conditions du bail de l'administration portuaire (voir **Appendice 4 : Bail de l'Administration portuaire**, particulièrement **l'annexe D2 - Description des travaux mineurs d'entretien et de réparation**).

Les activités quotidiennes d'exploitation portuaire de l'AP comprennent généralement les tâches suivantes :

- ✓ gérer les installations du port administré par l'AP et tous les terrains (y compris ceux qui sont submergés) administrés par l'AP;
- ✓ percevoir et comptabiliser les droits de mouillage, de quayage et des services publics et les autres frais exigés par l'AP;
- ✓ attribuer les espaces de mouillage et d'entreposage de biens (le cas échéant) et surveiller leur utilisation;
- ✓ expliquer les politiques, les règlements et les barèmes de droits aux usagers du port;
- ✓ inspecter les installations portuaires et signaler au conseil d'administration tout défaut de structure des installations louées, et prendre les mesures nécessaires pour faire ou faire faire les réparations mineures;
- ✓ consigner les détails de tout incident (p. ex. incendie, dommages matériels, environnement);
- ✓ surveiller les places de stationnement (le cas échéant) et s'assurer que les usagers déposent leurs déchets et l'huile usagée dans les bacs prévus à cette fin, et que les installations sont exemptes de biens personnels et de matériel de remplacement;
- ✓ s'assurer que les utilisateurs du matériel portuaire respectent les instructions et les restrictions d'utilisation;
- ✓ gérer tous les sous-contrats ou ententes et superviser les entrepreneurs employés par l'AP pour effectuer des travaux d'entretien et de réparation au port;
- ✓ entretenir des relations avec les administrations publiques locales (p. ex. services de police, d'incendie, d'ambulance);
- ✓ mettre en place tous les panneaux et les avis;
- ✓ s'assurer que les limites de charge sur les chemins et structures de l'État sont respectées.

B.2 Projets portuaires (le cas échéant)

Cette section doit expliquer et décrire toute initiative ou tout projet prévu par l'AP qui dépasse le cadre des activités quotidiennes de l'exploitation du port.

Avant d'entreprendre de nouveaux projets, l'AP voudra s'assurer qu'en plus du coût de ces projets, il existe un coussin de sécurité suffisant pour la protéger contre tout manque à gagner ou tout changement imprévu dans les recettes ou les dépenses quotidiennes. De même, l'AP voudra montrer que le personnel et les autres ressources requises pour mener le projet à bien ont été déterminés et n'entraveront ni n'empêcheront le déroulement des activités quotidiennes du port.

Plus la participation de PPB au processus de planification commencera tôt, plus ses membres seront en mesure d'apporter leur contribution à l'étude des possibilités, des méthodes de réduction de coûts et aux entretiens avec les organismes réglementaires pertinents, etc. En outre, la planification de PPB sera d'autant plus facile si les projets que l'AP souhaite réaliser sont connus dès les premières étapes.

La feuille d'évaluation de la faisabilité du projet (**Appendice 3**) peut constituer un point de départ utile à l'étude de projets possibles avant leur intégration au plan d'activités de l'AP. Cette information peut fournir une base valable à des entretiens avec le personnel de PPB qui pourrait y apporter son aide. De plus, une des conditions du bail précise que l'AP doit informer PPB de tout projet lié au port, qui ne fait pas déjà partie des obligations de l'Administration portuaire mentionnées à l'annexe D1 ou D2 du bail.

B.3 Projections de l'utilisation du port

Au cours de la préparation de cette section, il faut se rappeler qu'une projection n'est qu'une « conjecture ». Avec le temps, l'information sur l'utilisation du port s'accumulera et améliorera la validité des projections de l'AP pour les années suivantes. Pendant les premières étapes, les projections seront basées sur l'information tirée de l'usage actuel, des paiements préalables, d'organismes partenaires ou d'autres ports et de tout renseignement recueilli au cours des années antérieures. Le texte devrait mentionner tout obstacle prévu à l'utilisation future à cause des limites d'espace, du budget ou d'autres facteurs.

Il pourrait se révéler approprié d'inclure une ou plusieurs projections du niveau d'activité ou d'utilisation de l'année à venir, en pièce jointe.

B.3 Calendrier et évaluation

Cette section devrait reproduire et annoter un calendrier de toutes les principales tâches associées soit à l'exploitation quotidienne du port ou à tout projet additionnel prévu par l'AP. Grâce à cette information, le calendrier fournira des renseignements sur :

- ✓ les délais d'exécution des principales tâches;
- ✓ les postes des personnes (personnel ou conseil d'administration ou présidents de sous-comités) chargées de veiller à l'exécution des différentes tâches;
- ✓ les échéances d'exécution des tâches.

Les lecteurs du plan d'activités ont aussi besoin d'assurances à l'effet que l'AP surveille son propre rendement. La deuxième partie de cette section devrait donc décrire les mesures qui

seront prises pour recueillir les données et évaluer la façon dont les buts et objectifs précisés dans le plan sont atteints et dans quelle mesure ils le sont.

B.4 Communications et sensibilisation

Les lecteurs du plan d'activités voudront savoir comment vous avez l'intention d'informer les usagers et la collectivité de l'existence et de l'emplacement de l'AP, de ses services et des initiatives prévues, etc.

Le texte devrait comprendre une description des activités de communications et de sensibilisation, le processus que suivi pour élaborer le plan de sensibilisation et les réponses particulières aux questions mentionnées ci-dessus.

B.5 Problèmes et solutions possibles

Il importe de se pencher sur le genre d'obstacles qui peuvent se poser au succès de l'AP au cours de la mise en œuvre du plan. Cette section a donc un double objet : a) donner au lecteur l'impression que le plan est réaliste et b) confirmer l'impression donnée selon laquelle toutes les éventualités ont été envisagées. Il peut être utile de dresser une liste des problèmes susceptibles de se poser à l'AP au cours de la mise en œuvre du plan. Voici quelques possibilités :

- ✓ trop d'usagers – OU pas assez;
- ✓ niveau ou type imprévu de services utilisés et requis par les usagers;
- ✓ difficulté de recruter et de maintenir un effectif efficace d'employés rémunérés ou de bénévoles;
- ✓ répartition de l'espace (p.ex. configuration, changement d'affectation, difficultés d'accès);
- ✓ respect des règlements et des conditions relatifs à l'environnement;
- ✓ échec de campagnes de financement;
- ✓ autre

À partir de cette liste, il pourrait être utile de sélectionner deux ou trois enjeux possibles qui semblent susceptibles de se produire et de rédiger un court paragraphe sur chacun en indiquant les stratégies et les mécanismes auxquels l'AP a l'intention d'avoir recours pour surmonter ces obstacles.

B.6 Planification portuaire future

La planification par la formulation de buts et d'objectifs peut sembler du temps perdu dans le contexte des problèmes opérationnels pressants; toutefois, ces plans sont importants pour éviter les problèmes ou pour y faire face aussitôt qu'ils se présentent. Cette section devrait donner les grandes lignes de ce que l'AP entrevoit réaliser, y compris le but, les échéances et les participants.

Trois sortes de planification peuvent être envisagées :

Planification des activités

Tel qu'il est indiqué précédemment, le but principal du plan d'activités de l'AP est de présenter les activités à différents lecteurs. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de recommencer le plan chaque année, le conseil d'administration et la direction de l'AP devraient toutefois le revoir au

moins une fois par année. De temps à autre, certaines sections devront être mises à jour à mesure qu'on dispose de nouveaux renseignements ou que de nouvelles initiatives sont entreprises. Un plan d'activités est une source utile d'information pour d'autres genres de planification.

Planification opérationnelle ou tactique à court terme

La planification opérationnelle ou tactique à court terme exige souvent la création d'un plan tactique d'un an qui soit conforme au plan d'activité et à l'objectif de l'Administration portuaire. Le responsable du port sera le plus souvent chargé de préparer le plan tactique préliminaire, qui devra ensuite être approuvé par le conseil d'administration de l'AP. Le plan tactique contient les étapes à suivre afin d'atteindre les objectifs à long terme et comprend :

- ✓ une description des buts et objectifs à court terme ;
- ✓ une déclaration des activités à réaliser au cours de l'année à venir;
- ✓ un budget annuel qui traduit les activités en données financières.

En plus du plan tactique, l'élaboration et la mise à jour du plan de gestion de l'environnement portuaire et du guide des politiques et marches à suivre portuaires de l'AP pourraient faire partie des activités de planification opérationnelle qui contribueront à l'administration et à la gestion du port.

Planification stratégique à long terme

Bien qu'une grande partie de cette information soit exposée dans le plan d'activités de l'AP, un plan stratégique à long terme suppose l'élaboration par le conseil d'administration de l'AP d'un plan de trois à cinq ans devant aider à atteindre les objectifs de l'AP. Il sert à formuler des buts et objectifs précis de manière concrète et donne les grandes lignes :

- ✓ de ce que l'Administration portuaire tente de réaliser;
- ✓ de ce que peuvent être les points forts et les faiblesses de l'Administration;
- ✓ des qualités (possibilités) uniques existantes;
- ✓ des raisons pour lesquelles l'Administration portuaire tente d'atteindre certains objectifs, quand elle pense les atteindre, et de quelle façon.

L'élaboration d'un plan d'entretien portuaire à long terme, indépendamment ou dans le cadre du plan stratégique à long terme de l'AP, aidera aussi cette dernière à atteindre ses objectifs à moyen ou à long terme. Le plan d'entretien portuaire à long terme permet à l'AP de planifier de manière stratégique les inspections, les projets, la coordination avec PPB et les travaux d'infrastructures requis pour réaliser des projets d'entretien d'envergure. Il permet à l'AP d'anticiper les coûts des projets d'entretien connexes sur plusieurs années, de prévoir le temps requis pour ventiler et échelonner les dépenses, au besoin. L'AP peut ensuite en parler à PPB et à d'autres parties aux stades de planification, surtout si l'AP pense ne pas pouvoir assumer seule tous les coûts anticipés des projets.

SECTION C : Recettes et dépenses

C.1 Droits d'utilisation du port

L'objet de cette section est de présenter les recettes anticipées tirées des droits imposés aux usagers ou des contributions sollicitées. L'information budgétaire, ainsi que les projections d'utilisation ci-dessus, peuvent fournir cette information.

C.2 Permis, ententes et autres revenus portuaires

Dans cette section, le texte explicatif devrait indiquer le genre de permis ou d'autorisations que l'Administration portuaire accorde aux usagers, y compris ceux qui sont fournis à leur valeur nominale et ceux qui servent à générer d'autres recettes.

Outre les recettes perçues, les marches à suivre et les coûts connexes de l'AP doivent être mentionnés, c'est-à-dire le travail et les coûts que représente pour l'AP la nécessité de s'assurer que les titulaires de permis et autres titulaires d'ententes observent les conditions de leur accord et que des registres de ces transactions sont tenus à jour. Tout changement anticipé ou prévu aux permis ou ententes existants ou nouveaux devrait aussi être décrit ici.

C.3 Dépenses de base de l'AP

Les dépenses de base correspondent aux frais quotidiens d'exploitation du port et d'exécution des activités quotidiennes détaillées antérieurement (section B.1). Elles comprennent :

- ✓ *le personnel* (y compris les salaires, les avantages sociaux, la formation, tous les frais associés aux bénévoles)
- ✓ *les fournitures de bureau et d'informatique*
- ✓ *les autres frais généraux* (y compris le téléphone, l'assurance, les taxes, les services professionnels, la sensibilisation et la promotion)

C.4 Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation comprennent :

- ✓ *le coût des locaux* (y compris les travaux mineurs d'entretien et de réparation des structures portuaires, les services publics, la collecte des ordures et la sécurité)
- ✓ *le coût de l'équipement* (réparations et remplacement)

Celles-ci peuvent être résumées et décrites dans la section explicatives, les détails étant donnés dans une pièce jointe.

C.5 Dépenses des projets (s'il y a lieu)

Cette section devrait préciser et décrire les coûts associés à tout projet ou toute initiative proposé de l'AP qui est mentionné à la section B.2. Les sources de financement prévues ou les nouvelles recettes liées au projet devraient y être décrites clairement. De même, cette section doit indiquer si les coûts sont ponctuels, continus ou échelonnés. Avant d'entreprendre un nouveau projet, l'AP voudra s'assurer que, mis à part le coût du projet, elle dispose d'un coussin de sécurité suffisant pour la protéger de tout manque à gagner imprévu ou de tout changement qui surviendrait soit dans les recettes, soit dans les dépenses quotidiennes de base de l'AP. La feuille

d'évaluation de la faisabilité du projet (Appendice 3) peut servir à résumer et analyser les coûts nets d'un projet prévu avant son intégration au plan d'activités de l' AP.

SECTION D : Le plan financier

L'objectif de cette dernière section est de démontrer la capacité de l'AP de recueillir suffisamment de recettes pour soutenir ses dépenses. Le texte descriptif résume les sections antérieures sur les recettes et les dépenses prévues. Les stratégies que l'AP utilisera afin d'obtenir des recettes suffisantes pour assumer ses coûts devraient y être décrites. Un état de l'évolution de la situation financière (voir Appendice 2) devrait être joint, détaillant les dépenses, notamment tous les coûts continus (coûts de base et opérationnels) sur au moins un an.

À moins qu'un comptable n'ait travaillé avec le conseil d'administration à la préparation du plan d'activités, la version préliminaire de la section financière, une fois terminée, y compris le texte explicatif et l'état de l'évolution de la situation financière, devraient être étudié par une personne qui connaît bien les états financiers. Une fois les commentaires reçus et examinés, des changements appropriés pourront être apportés au plan d'activités.

Lorsque la section est terminée à la satisfaction de toutes les parties en cause, il importe de continuer d'utiliser l'état de l'évolution de la situation financière (et les projections des recettes et des dépenses) tout au long de l'année pour contrôler et rajuster les prévisions. Cette comparaison doit avoir lieu mensuellement, au moyen des données réelles des dépenses et des recettes associées aux activités de l'AP. L'examen de la situation budgétée et réelle est une caractéristique courante et utile des réunions du conseil d'administration de l'AP. Il sera aussi d'une grande valeur pour faire des prévisions plus réalistes pour les années à venir et pour savoir si l'organisation est en voie d'atteindre ses objectifs.

D.1 La situation financière de l'AP

Bien que les prévisions des recettes et des dépenses ne soient que des approximations, il est probable que les lecteurs du plan d'activités seront aussi intéressés à connaître la probabilité que l'AP puisse assumer ses dépenses qu'à remettre ces dépenses en question. L'exposé de la situation financière décrit le processus budgétaire entrepris par l'AP. Il explique aussi l'effort de recherche entrepris et en cours pour trouver d'autres sources de financement appropriées et résume la démarche de planification de l'AP en vue de combler toute lacune ou manque à gagner.

Il est probable qu'au cours des premiers stades de l'élaboration du plan d'activités, on prévoit un manque à gagner. À mesure qu'on envisagera une croissance ou de nouvelles initiatives, il faudra étudier les possibilités existantes ou nouvelles de générer des recettes afin que la viabilité continue de l'AP ne soit pas mise en péril. Avant de s'engager dans de nouveaux projets, l'AP voudra s'assurer qu'elle dispose d'un coussin de sécurité suffisant pour se protéger contre tout manque à gagner ou tout changement imprévu survenant dans les recettes ou les dépenses quotidiennes de base.

Puisque l'état de l'évolution de la situation financière montre les données annuelles, il est possible de se servir du calendrier et des dates de prise de décisions financières pour situer les recettes anticipées ou autres pendant les mois au cours desquels elles seront fort probablement reçues. L'état financier n'en sera que plus réaliste. De même, si certaines dépenses doivent être

assumées chaque année ou trimestriellement, il conviendra d'inscrire le montant approprié le mois au cours duquel le paiement devra être fait.

Si l'état de l'évolution de la situation financière initial indique un flux de trésorerie négatif à certains points, le texte descriptif doit expliquer concrètement de quelle façon l'AP entend y faire face. Il pourrait être approprié de revoir les sections sur les dépenses et les coûts de projets, de limiter au maximum les coûts afin qu'ils correspondent aux recettes anticipées. De plus, il faut envisager le plus de sources de revenu possibles et faire une estimation conservatrice de tout autre revenu additionnel possible.

D.2 Préparation de l'état de l'évolution de la situation financière

L'Appendice 2 est un exemple d'état de l'évolution de la situation financière fictif qui illustre comment l'information budgétaire de l'AP peut être utilisée. La préparation de cet état peut nécessiter la consultation de la section sur les droits d'utilisation (C.1) et le rajustement du barème de droits afin que les recettes soient mieux en accord avec les dépenses. On peut aussi envisager d'autres possibilités de revenus et des moyens de limiter les dépenses.

La ligne « Trésorerie » montre la différence entre le total des rentrées dans la partie supérieure et le total des décaissements dans la partie inférieure. À noter qu'il n'est pas inhabituel que ce montant soit négatif. L'important est que le total de clôture ne soit pas négatif. Le total de clôture représente les ressources totales de l'AP, ce qui signifie généralement ce qui est en banque. Le total de clôture se trouve dans la colonne finale et représente l'encaisse au début de l'année suivante.

L'état de l'évolution de la situation financière de l'AP ABC, à l'Appendice 2, est un exemple de scénario d'encaisse possible d'une AP pendant une période de 12 mois. Vous remarquerez qu'à certains mois, les dépenses (décaissements) sont supérieures aux recettes (rentrées de fonds). Bien que ces situations doivent être réduites au minimum et évitées autant que possible, il est de la nature même de l'entreprise de ne pouvoir reporter certaines dépenses et de devoir les effectuer (par exemple dans le cas des réparations ou de l'entretien) à des moments de l'année où les revenus sont inférieurs. Pour ne pas être déficitaire lorsque ceci se produit, il est important que l'AP ait un coussin de sécurité ou des économies en banque suffisants pour couvrir les fluctuations mensuelles. Dans l'exemple de l'AP ABC, un montant de 25 000 \$ est en banque au début de la nouvelle année, ce qui lui donne une certaine souplesse mensuelle d'encaisse. L'encaisse totale à la fin de l'année montre un surplus de 14 578,87 \$ qui s'ajoute à l'encaisse disponible pour l'année suivante.

Présentation du plan d'activités

Lorsque les principales composantes du plan d'activités sont terminées, il est temps d'apporter la touche finale pour faire en sorte que le plan soit facile à lire, que son contenu soit étayé par des pièces jointes et que son aspect corresponde à l'importance qu'on devrait lui accorder.

Résumé

Le résumé est la première partie que le lecteur lira après avoir consulté la table des matières. Il devrait stimuler l'intérêt afin que le lecteur poursuive sa lecture. Il doit être court, pas plus de deux pages et préférablement une seule. Il devrait présenter les grandes lignes du plan, débutant par une brève introduction sur l'entité qui présente le plan. Assurez-vous de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Qui êtes-vous? (décrivez l'AP)
- ✓ Que prévoyez vous? (décrivez les activités de l'AP)
- ✓ Pourquoi? (décrivez les besoins et l'objet)
- ✓ Comment y arriverez-vous? (décrivez votre plan)
- ✓ Quand? (décrivez votre calendrier)
- ✓ Que se passera-t-il? (décrivez les résultats escomptés)

Pièces jointes

Nous avons proposé des pièces jointes tout au long du présent guide. Elles comprennent les documents utilisés à l'appui du texte, une carte ou un diagramme du port, un organigramme de l'AP, les curriculum vitae des membres de la direction, les politiques relatives au personnel ou un plan de dotation et l'état de l'évolution de la situation financière.

Rassemblement des pièces du casse-tête

Une table des matières, à insérer après la page couverture, devrait contenir la liste chronologique des sections du plan d'activités, à commencer par le résumé. Les grandes rubriques (p. ex. Aperçu de l'AP, Activités portuaires, Recettes et dépenses et Le plan financier) peuvent être assorties de sous-titres, selon les besoins. La page couverture devrait indiquer le nom de l'AP, préciser que ce document est un plan d'activités, et donner le mois et l'année de publication.

Lorsque vous aurez à décider du nombre nécessaire et de la présentation (cartable, reliure, etc.) vous voudrez peut-être tenir compte de l'opportunité de remettre des exemplaires aux personnes suivantes :

- ✓ membres du conseil d'administration de l'AP
- ✓ personnel et bénévoles
- ✓ personnel de Ports pour petits bateaux,
- ✓ principaux membres de la collectivité (maire, conseillers, etc.)
- ✓ autres partenaires et collaborateurs
- ✓ bailleurs de fonds
- ✓ administrations publiques fédérale, provinciale, locale
- ✓ autres...

Vous devriez aussi prévoir un certain nombre d'exemplaires additionnels à distribuer au besoin.

Appendice 1 : Feuilles de calcul

FEUILLE DE CALCUL 1 - Section A : Aperçu de l'Administration portuaire ABC

A1. Renseignements de base

Quel est le nom de l'AP?

Quel(s) port(s) l'AP gère-t-elle?

Qui sont les membres du personnel de l'AP (rémunérés et bénévoles)?

A2. Évaluation des besoins des usagers

Qui sont les utilisateurs et la collectivité desservis par l'AP?

Quelles mesures le conseil d'administration de l'AP a-t-il prises pour déterminer les besoins des usagers et de la collectivité?

Quels sont les besoins que l'AP vise à combler?

A.3. Environnement de l'AP

Quelles sont les obligations que l'AP doit remplir, et qui sont exposées dans les conditions du bail de l'AP?

Quelles autres installations portuaires ou maritimes existent déjà dans la région mais ne réussissent pas ou ne pourraient pas combler les besoins des usagers du port?

Où se trouve le port? Quel est le genre et le niveau d'activité de pêche dans la région? De quelle façon ont-elles changé, le cas échéant? Quel genre d'autres usagers utilisent le port ?

A.4 Description, activités et initiatives proposées

Vers quels domaines l'AP axe-t-elle ses activités?

Quelle est l'intention, et quels sont les buts et objectifs de l'AP?

Quels sont les résultats anticipés et les réalisations prévues de l'AP au cours des prochaines années?

A.5 Organisation de l'AP

Quel organisme régit l'AP? Qui sont ses membres? Quelles sont ses principales fonctions, ses points forts et ses contributions?

Qui s'occupe des activités quotidiennes de l'AP? De qui cette personne relève-t-elle?

Combien d'autres membres du personnel sont nécessaires, le cas échéant? Quelles sont leurs fonctions et leurs heures de travail? De qui relèvent-ils?

Quel processus est en place pour l'examen du rendement? Quelles stratégies servent à récompenser le personnel et les bénévoles et souligner leurs réalisations?

A.6 Partenaires

Quelles ententes de coopération ou quels partenariats ont été établis jusqu'à maintenant?

Quel est le rôle de chacun des partenaires ? Quels avantages en retire l'AP ? Les autres partenaires? Les deux organisations?

Comment ces relations seront-elles soutenues? Comment désigne-t-on les autres partenaires potentiels?

FEUILLE DE CALCUL 2 - SECTION B : Activités portuaires

B.1 Activités portuaires quotidiennes

Quelles sont les activités portuaires quotidiennes et les tâches que comporte l'exploitation du port?

B.2 Projets portuaires (le cas échéant)

Est-ce que l'AP envisage un projet ou une initiative qui dépasse le cadre des activités quotidiennes d'une exploitation portuaire? Dans l'affirmative, de quoi s'agit-il ? S'il y en a plus d'un, quelles sont les priorités?

[La feuille de calcul ci-jointe pour la planification de la faisabilité peut servir de point de départ utile à l'étude des projets potentiels avant qu'ils soient intégrés au plan d'activités de l'AP.]

B.3 Calendrier et évaluation

Quand les tâches mentionnées dans le plan sont-elles accomplies?

Qui s'en occupe?

B.4 Communications et sensibilisation

Quel matériel ou quels événements promotionnels seront organisés ou à quel média aura-t-on recours?

À quel genre d'activités de promotion l'AP peut-elle s'attendre de ses partenaires?

Comment entrevoyez-vous d'aborder les usagers ciblés?

B.5 Problèmes et solutions possibles

Quels obstacles à son succès l'AP pourrait-elle rencontrer au cours de la mise en œuvre du plan?

Quelles stratégies ou mécanismes serviront à l'AP à surmonter ces obstacles?

B.6 Planification portuaire future

Quelles activités de planification l'AP a-t-elle entreprises jusqu'à maintenant?

L'AP a-t-elle un plan de gestion de l'environnement portuaire? Un plan d'entretien portuaire à long terme? Un guide des politiques et marches à suivre portuaires? Ceux-ci doivent-ils être mis à jour?

Quelles activités de planification sont des priorités pour l'année prochaine? Les années suivantes?

FEUILLE DE CALCUL 3 - SECTION C : Recettes et dépenses

C.1 Prévisions concernant les usagers du port

Combien de personnes ou de groupes utilisent le port régulièrement, de façon saisonnière?

Quelle augmentation ou quel changement d'utilisation est prévu à mesure que l'AP se développera et arrivera à maturité ? Décrivez le niveau et le genre d'utilisation hebdomadaire (ou mensuelle, ou saisonnière) auquel vous vous attendez?

Comme le niveau et le genre d'utilisation changeront-ils au cours de l'année? Des années suivantes?

C.2 Droits d'utilisation portuaire

Quel est le barème de droits de l'AP? Comment a-t-il été conçu?

Quels sont les recettes anticipées à partir des droits imposés aux usagers?

[Remplissez cette section en fournissant et en confirmant l'information de l'état de l'évolution de la situation financière]

C.3 Recettes de permis et autres revenus portuaires

Est-ce que l'AP accorde des permis ou d'autres formes de contrats aux usagers du port qui lui rapportent des recettes? Quel niveau de recettes?

[Remplissez cette section en fournissant et en confirmant l'information de l'état de l'évolution de la situation financière]

Y a-t-il des changements prévus ou non aux permis, nouveaux ou existants, ou à toute autre entente avec les usagers du port?

Quels marchés à suivre et coûts connexes de l'AP représente la nécessité de s'assurer que les conditions de ces permis et ententes sont observées et que des registres de ces transactions sont tenus à jour?

C.4 Dépenses de base

Quelles sont les dépenses de base liées à l'exploitation d'un port et à l'accomplissement des activités quotidiennes (p. ex. personnel, fournitures de bureau et d'informatique, autres frais généraux)?

[Remplissez cette section en fournissant et en confirmant l'information de l'état de l'évolution de la situation financière]

C.5 Dépenses d'exploitation

Quels sont les frais associés aux installations portuaires (y compris l'entretien et les réparations nécessaires aux structures portuaires, aux services publics, à la collecte des ordures, à la sécurité) et au matériel (réparation et remplacement)

[Remplissez cette section en fournissant et en confirmant l'information de l'état de l'évolution de la situation financière]

C.6 Coûts des projets (le cas échéant)

Quels sont les coûts, s'il y a lieu, associés à un projet ou une initiative proposé par l'AP et mentionné ci-dessus?

[Remplissez cette section en fournissant et en confirmant l'information de l'état de l'évolution de la situation financière]

Appendice 2 : État de l'évolution de la situation financière de l'AP ABC

Appendice 3 : Évaluation initiale de la faisabilité des projets portuaires

Un des éléments cruciaux de la mise sur pied d'un nouveau projet portuaire est l'étude de sa faisabilité. En effet, la faisabilité économique et technique d'un projet proposé doit être étudiée ainsi que tout risque possible pour la santé ou la sécurité, avant même qu'il soit entrepris. Bien qu'un nouveau projet puisse permettre à l'Administration portuaire de progresser et l'aider à atteindre ses objectifs, sans produire de recettes supplémentaires substantielles, il importe de s'assurer que la viabilité continue de l'Administration portuaire ne sera pas mise en péril.

Avant que l'Administration portuaire n'arrive au stade de mise au point d'un nouveau projet, elle doit étudier un certain nombre d'aspects et en tenir compte, notamment le temps requis, la valeur concrète, les fonds et les avantages ou les conséquences à long terme prévus. Les questions ci-dessous visent à constituer un cadre possible pour aider l'AP à déterminer la faisabilité globale de tout nouveau projet envisagé.

Quel est le projet proposé? Pourquoi est-il nécessaire?

Comment aidera-t-il à combler les besoins des usagers?

Quels sont les coûts anticipés du projet? Quelle sera sa durée de vie prévue?

Combien faudra-t-il de temps pour réaliser le projet? Que supposera-t-il?

Quels sont les frais d'entretien prévus à long terme?

Combien de revenus supplémentaires le projet générera-t-il? Quel en est le rendement financier net prévu?

Est-ce que le projet est techniquement et structurellement réalisable? Entrevoit-on des problèmes techniques ou structureux à régler?

Est-il réalisable sur le plan environnemental?

Est-ce que d'autres ports ont réalisé des projets semblables? Dans l'affirmative, quels en ont été les résultats?

Ventilation financière du projet

| | Calendrier | Montant \$ |
|--|-------------------|-------------------|
| <u>COÛTS</u> | | |
| Coût initial du projet | | |
| Frais d'entretien (par année) | | |
| Frais indirects (p. ex. environnementaux) - (préciser) | | |
| - | | |
| <u>AVANTAGES</u> | | |
| Augmentation prévue des recettes | | |
| Économies prévues découlant de la réduction d'autres coûts | | |
| | | |

| | | |
|---|--|--|
| Solde global | | |
| Rendement prévu du capital investi (RCI) % | | |

Appendice 4 : Bail de l'Administration portuaire

Évolution de la situation financière

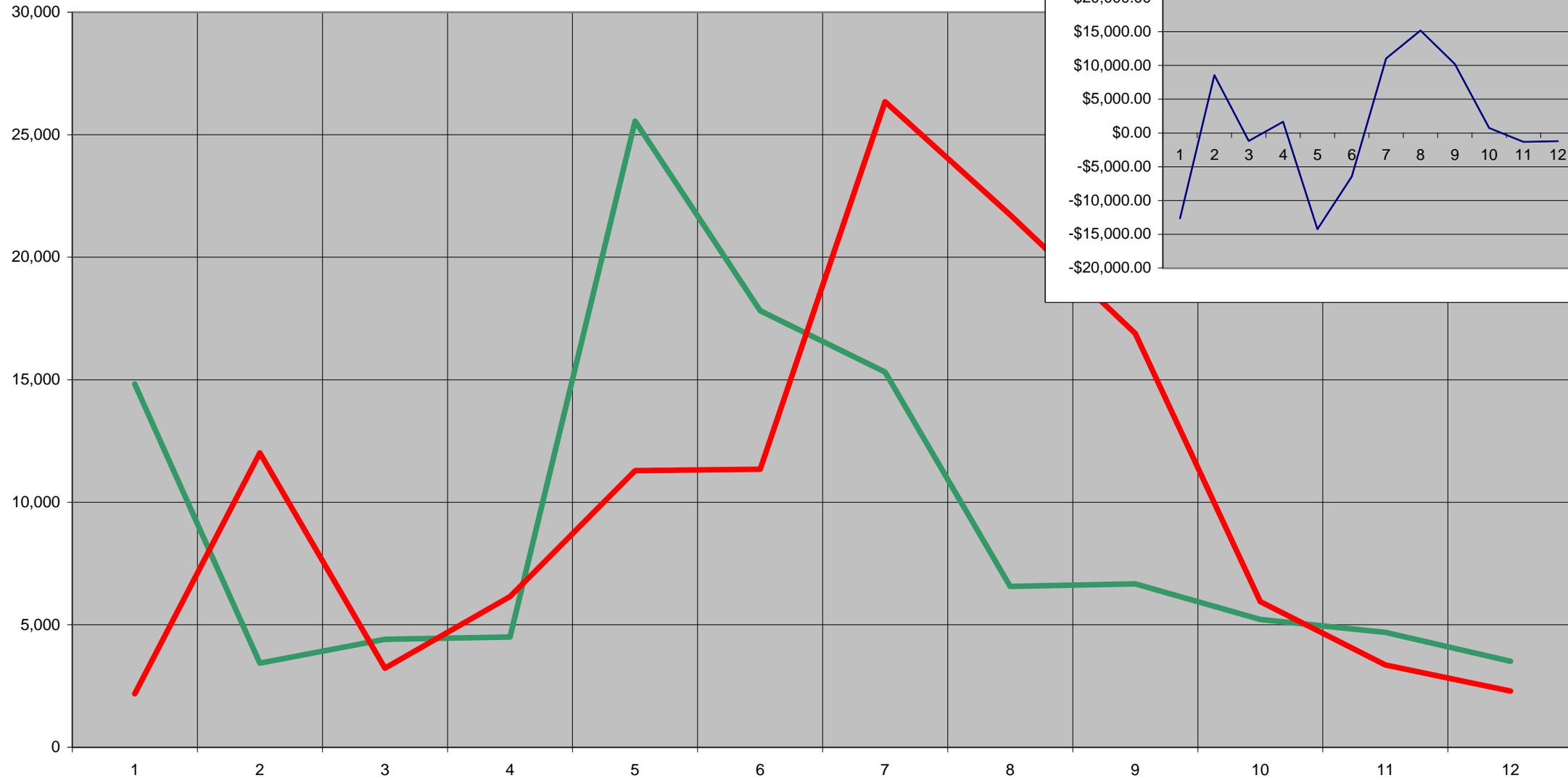
Début : janvier 2001

| | Anticipé | Jan-01 | Feb-01 | Mar-01 | Apr-01 | May-01 | Jun-01 | Jul-01 | Aug-01 | Sep-01 | Oct-01 | Nov-01 | Dec-01 | Total |
|---|---------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Encaisse (début du mois) | 25,000 | 25,000 | 12,351 | 20,934 | 19,749 | 21,399 | 7,135 | 670 | 11,704 | 26,873 | 37,095 | 37,821 | 36,495 | |
| RENTRÉES DE FONDS : | | | | | | | | | | | | | | |
| Droits de mouillage 1 | | 1,400 | 1,680 | 2,352 | 4,704 | 9,408 | 9,458 | 9,458 | 9,458 | 9,458 | 4,335 | 2,168 | 1,301 | 65,180 |
| Électricité 2 | | 252 | 302 | 423 | 847 | 1,693 | 1,702 | 1,702 | 1,702 | 1,702 | 780 | 390 | 234 | 11,732 |
| Autres services 3 | | 28 | 34 | 47 | 94 | 188 | 189 | 189 | 189 | 189 | 87 | 43 | 26 | 1,304 |
| Permis | | | | 400 | 500 | | | | 150 | | | | | 1,050 |
| Contrats du MPO (à annoncer) | | | 10,000 | | | | | 15,000 | 10,000 | 5,000 | | | | 40,000 |
| Intérêts de comptes d'épargne | | 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 234 | 537 | 742 | 756 | 730 | 3,500 |
| Autres (précisez) | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| TOTAL - RENTRÉES | | 2,180 | 12,016 | 3,222 | 6,145 | 11,290 | 11,350 | 26,350 | 21,734 | 16,887 | 5,944 | 3,358 | 2,291 | 122,766 |
| Total de l'encaisse disponible (avant décaissements) | | 27,180 | 24,367 | 24,157 | 25,894 | 32,689 | 18,484 | 27,019 | 33,438 | 43,761 | 43,039 | 41,179 | 38,786 | 122,766 |
| DÉCAISSEMENTS : | | | | | | | | | | | | | | |
| Frais généraux | | | | | | | | | | | | | | |
| Salaires 4 | | 1,600 | 1,600 | 2,500 | 2,500 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 3,600 | 2,600 | 2,600 | 1,600 | 33,000 |
| Assurance | | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 900 |
| Téléphone | | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 1,800 |
| Coûts/matériel de bureau | | | 200 | | | | | | | | | | | 200 |
| Fournitures de bureau | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 600 |
| Sécurité | | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 900 |
| Taxes | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Services professionnels | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Permis et autorisations | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Commercialisation / promotion 5 | | 1,304 | | | | | | | | | | | | 1,304 |
| Frais bancaires | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Autres (précisez) | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Dépenses de fonctionnement | | | | | | | | | | | | | | |
| Électricité / eau 6 | | 262 | 314 | 440 | 881 | 1,761 | 1,771 | 1,771 | 1,771 | 1,771 | 812 | 406 | 244 | 12,202 |
| Collecte des ordures | | 85 | 85 | 170 | 170 | 255 | 255 | 255 | 255 | 170 | 170 | 85 | 85 | 2,040 |
| Réparations mineures 7 | | 1,200 | 800 | 800 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 8,800 |
| Enlèvement de la neige | | | 50 | 100 | 100 | | | | | | | | | 250 |
| Autres dépenses | | | | | | | | | | | | | | |
| Divers | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Matériel acheté | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| TPS | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| TVP | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Mauvaises créances 8 | | 28 | 34 | 47 | 94 | 188 | 189 | 189 | 189 | 375 | 87 | 43 | 26 | 1,489 |
| Coûts des nouveaux projets | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion des projets | | 1000 | | | | 1,500 | | | | | | | | 2,500 |
| Grand projet d'immobilisation | | | | | 0 | 15,000 | 8,750 | 6,250 | | | | | | 30,000 |
| Dépenses rel. aux projets 9 | | 9000 | | | | 2,500 | 2,500 | 2,500 | | | | | | 16,500 |
| TOTAL - DÉCAISSEMENTS | | 14,829 | 3,433 | 4,407 | 4,495 | 25,554 | 17,815 | 15,315 | 6,565 | 6,666 | 5,218 | 4,684 | 3,505 | 112,485 |
| Trésorerie | | <u>-12,648.68</u> | <u>\$8,582.90</u> | <u>-\$1,184.93</u> | <u>\$1,650.13</u> | <u>-\$14,264.74</u> | <u>-\$6,465.10</u> | <u>\$11,034.90</u> | <u>\$15,168.99</u> | <u>\$10,221.53</u> | <u>\$725.69</u> | <u>-\$1,326.20</u> | <u>-\$1,213.48</u> | <u>\$10,281.03</u> |
| Situation de caisse (fin de mois) | | <u>\$ 12,351.32</u> | <u>\$ 20,934.22</u> | <u>\$19,749.29</u> | <u>\$21,399.42</u> | <u>\$7,134.68</u> | <u>\$669.59</u> | <u>\$11,704.49</u> | <u>\$26,873.48</u> | <u>\$37,095.01</u> | <u>\$37,820.70</u> | <u>\$36,494.50</u> | <u>\$35,281.03</u> | |

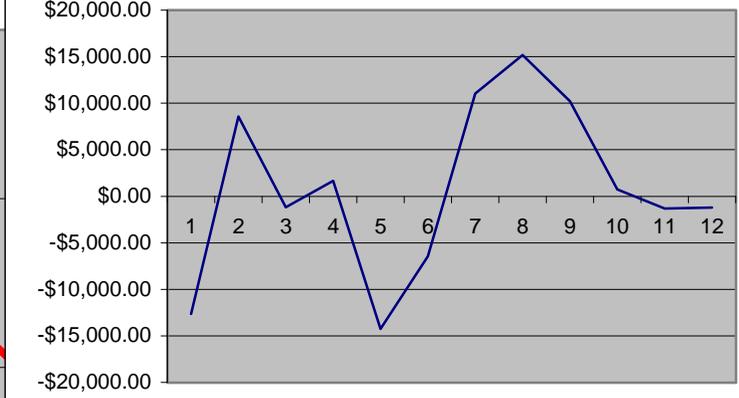
Hypothèses

- 1 **Creux de janvier 1 400 \$** : Basé sur 15 B.P.C., 12 mètres de long, 6 \$/mètre, 15053. Sommet de juin : basé sur 30 B.P.C., 12 mètres de long, 6 \$/mètre + 50 bateaux de plaisance, 5 mètres de long, à 9,5 \$/mètre + 4 923 \$ de droits de mouillage quotidiens
- 2 Electricity is billed out at cost + admin fee
- 3 Autres services calculés à 2 % des droits de mouillage
- 4 Salaires calculés pour 1 ETP, puis augmentation d'un ETP de plus et 1 à temps partiel en période de pointe
- 5 2 % des revenus
- 6 Différence pour l'électricité attribuable à une facturation insuffisante, supplément de 4 % par rapport aux tarifs d'électricité
- 7 Concentration en hiver avec diminution en été
- 8 2 % des revenus, plus un cas particulier en sept.
- 9 Janvier : Dommages due à une tempête, réparations d'urgence. Mai : tables de piquage, réparation des flotteurs. Remboursements des projets par versements échelonnés 2 mois après la fin du projet par le MPO (fait partie de la liste des contrats du MPO ci-dessus)

Revenus et dépenses par mois



Mouvements généraux de trésorerie



- Dépenses
- Revenus