



# TABLE *des* MATIÈRES

---

2	<b>40 années de service</b>
2	<i>Les débuts</i>
2	<i>Des faits saillants</i>
3	<i>Des comparaisons statistiques</i>
4	<b>Message du président et examen du rendement</b>
5	<i>Le mandat de commercialisation</i>
6	<i>La situation de l'organisme lors du transfert des fonctions</i>
9	<i>Questions financières</i>
11	<b>Survol de l'exercice financier</b>
14	<b>Rapport de la direction</b>
15	<b>Rapport du vérificateur</b>
16	<b>État consolidé de l'évolution de la situation financière</b>
19	<b>Notes afférentes aux états financiers consolidés</b>
26	<b>Direction</b>
	<i>Personnel de la direction</i>
	<i>Bureaux</i>
	<i>Régie</i>



## *L'administration de la voie maritime du Saint-Laurent:* **40 ANNÉES DE SERVICE**

---

### **LES DÉBUTS...**

#### **1951**

La *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* et la *Loi sur l'aménagement de l'énergie des rapides internationaux* permettent aux Canadiens d'entamer des travaux de navigation sur la rive canadienne du fleuve de Montréal jusqu'au lac Ontario ainsi que dans le canal Welland. À la même époque, un projet conjoint canado-américain commence des travaux hydroélectriques dans la section des rapides internationaux du Saint-Laurent. Les États-Unis entament également des travaux dans le canal Wiley-Dondero qui contournera les rapides internationaux. C'est le début de la coopération et de la consultation sur les éléments de la Voie maritime moderne.

#### **1954**

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent est créée par une loi du Parlement, avec pour mandat d'acquérir des terrains en vue de la construction, de l'exploitation et de l'entretien d'une voie navigable en eau profonde entre le port de Montréal et le lac Érié, ainsi que des ponts internationaux qui la traversent et d'autres terrains et structures. Les travaux sur la Voie maritime débutent en septembre. Quatre ponts sont modifiés dans la région de Montréal sans perturber la circulation, de nouveaux canaux sont creusés et les canaux existants sont dragués. L'aménagement hydroélectrique connexe inondera 259 kilomètres carrés (100 milles carrés); les terrains sont expropriés et des collectivités entières sont réinstallées. Environ 6 500 personnes déménagent dans de nouvelles maisons et quelque 550 unités de logement sont transportées sur des fondations qui les attendent dans les nouvelles villes de Long Sault, Ingleside et Iroquois.

#### **1958**

La nouvelle écluse d'Iroquois fonctionne normalement en mai. Le 4 juillet, les écluses Snell et Eisenhower, construites à Massena dans l'État de New York aux États-Unis, sont ouvertes et le courant est branché à la centrale internationale de Moses Saunders.

### **LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT— QUELQUES FAITS SAILLANTS**

#### **1959**

Le 25 avril, le brise-glace *D'Iberville* entame la première traversée de la Voie maritime du Saint-Laurent, qui sera officiellement inaugurée le 26 juin par la reine Elizabeth et le président Eisenhower.

#### **1973**

Le nouveau tracé du canal Welland pour contourner la ville de Welland est ouvert à la navigation.

#### **1978**

Les activités de la Voie maritime deviennent autonomes, en dépendant des revenus tirés des péages et de placements. Le gouvernement fédéral contribue encore aux principaux travaux d'immobilisations.

#### **1983**

La Voie maritime transporte sa milliardième tonne de cargaison.

#### **1986**

L'Administration entame un programme septennal de réfection du canal Welland, qui coûtera 175 millions de dollars au gouvernement fédéral.

#### **1991**

L'Administration commence un programme d'aliénation de terrains, en vendant des avoirs immobiliers qui ne sont pas nécessaires pour ses activités ou son expansion future.

#### **1993**

Le tirant d'eau de la Voie maritime passe de 7,92 m (26 pieds) à 8 m (26 pieds 3 pouces), permettant ainsi aux navires de transporter davantage de marchandises à chaque voyage, et des navires très larges dépassant d'un maximum de 0,61 m (2 pieds) la limite de 23,16 m (76 pieds), sont admis pour la première fois dans les écluses. C'est le début du transfert de structures non reliées à la navigation, par exemple des ponts, à d'autres secteurs de compétence.



## L'administration de la voie maritime du Saint-Laurent: 40 ANNÉES DE SERVICE

### 1995

Le canal Welland de la Voie maritime connaît sa plus longue saison de navigation de 280 jours, du 24 mars au 28 décembre. Dans la section Montréal/lac Ontario, la saison dure 277 jours.

### 1996

Le 10 mai marque le passage dans le réseau de la Voie maritime de deux milliards de tonnes de cargaisons, d'une valeur supérieure à 400 milliards de dollars. Le navire qui fait passer les statistiques des cargaisons au-dessus de la barre des deux milliards de tonnes est le navire auto-déchargeur *Algosoo*, qui transporte une cargaison de minerai de fer du Québec jusqu'en Ohio.

En juin 1996, la *Loi maritime du Canada*, destinée à commercialiser la Voie maritime, est déposée en première lecture à la Chambre des communes. Le Parlement est dissout pour une élection fédérale avant l'adoption de la loi, qui sera déposée à nouveau en août 1997 avant de recevoir la sanction royale en juin 1998.

### 1998

Le 1<sup>er</sup> octobre, le contrôle opérationnel de la partie canadienne de la Voie maritime est officiellement transféré de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent à la nouvelle société sans but lucratif, la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent.

## QUELQUES COMPARAISONS STATISTIQUES

### *Transits de navires*

Le nombre total de transits de navires dans le réseau de la Voie maritime a diminué de 9 078 en 1960 à 4 061 en 1997, ce qui traduit la disparition des petits navires de canal. Toutefois, en 1960, le navire moyen avait une jauge brute enregistrée (JBE) de 2 800 tonnes et transportait 3 400 tonnes de cargaison. Aujourd'hui, la JBE moyenne est de 12 250 tonnes et la cargaison moyenne atteint 12 000 tonnes. Même si la Voie maritime accueille aujourd'hui 55 % de navires en moins, ils transportent chacun en moyenne, 3,5 fois plus de marchandises.

### *Cargaisons*

Le tonnage total des cargaisons dans les deux sections de la Voie maritime a augmenté de 30,6 millions de tonnes en 1960 à un sommet de 74,3 millions de tonnes en 1979. À mesure que les tendances et les besoins de transport ont évolué avec le temps, le total des cargaisons empruntant la Voie maritime a diminué et le tonnage s'est stabilisé régulièrement entre 48 et 50 millions de tonnes au cours des dernières années.

Divers types de cargaisons ont également connu des fluctuations au fil des ans. Les produits agricoles représentaient 31,6 % des cargaisons en 1960 et 28,3 % en 1997. Les produits miniers sont également demeurés assez constants — 45,5 % des cargaisons en 1960 et 47,2 % en 1997. Les produits manufacturés et les produits divers (principalement l'acier et les produits connexes) ont acquis une part croissante du trafic global, passant de 18,8 % en 1960 à 24,3 % en 1997. Les principaux produits individuels qui empruntent la Voie maritime sont les suivants, avec leur part relative des cargaisons en 1960 et 1997 : charbon — 14,4 et 9,4 %; minerai de fer — stable à environ 24 %; mazout — 5,2 et 2 %; acier usiné — 2,2 et 6,8 %.

### *Revenus*

En 1959, la partie canadienne de la Voie maritime générait des revenus de 8,3 millions de dollars; en 1997, les revenus ont atteint 73,2 millions de dollars. On obtient une comparaison plus significative en ajustant les deux chiffres en dollars d'août 1998 à l'aide de l'Indice des prix à la consommation. Les revenus de 1959 deviennent alors 49,7 millions de dollars et les coûts moyens pour les expéditeurs atteignent 1,50 \$ la tonne. En 1997, même si les revenus ajustés ont grimpé à 74 millions de dollars, les coûts moyens pour les expéditeurs ont diminué à 1,39 \$ la tonne — accomplissement remarquable après presque 40 années de hausses des prix dans tous les autres secteurs de l'économie. Les perspectives pour les revenus de péages de 1998 sont très prometteuses.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET EXAMEN DU RENDEMENT



Le présent rapport, qui couvre la période du 1<sup>er</sup> avril au 30 septembre 1998, est le dernier rapport annuel de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent. Il marque un jalon important dans l'histoire des activités canadiennes du réseau Grands Lacs / Voie maritime du Saint-Laurent : la transition de la gouvernance par une société d'État à la gestion par le secteur privé.

La nouvelle politique maritime nationale du Canada, annoncée pour la première fois en 1995, prévoyait la commercialisation de la Voie maritime. La *Loi maritime du Canada*, qui a donné vie à cette politique, a reçu la sanction royale en juin 1998. Le transfert officiel de la responsabilité pour les activités canadiennes de la Voie maritime du Saint-Laurent à une société sans but lucratif mise sur pied par les utilisateurs de la Voie maritime, dans le cadre d'une entente renouvelable de 20 ans avec le gouvernement canadien, s'est déroulé lors d'une cérémonie à Welland (Ontario) le 2 octobre 1998. L'entente de gestion pour la nouvelle corporation sans but lucratif comporte des stimulants en vue d'encourager une plus grande efficacité sans réduire la qualité des services. Le gouvernement fédéral continue à agir comme régulateur du réseau de la Voie maritime et demeure propriétaire des infrastructures de la Voie maritime.

En vertu de la nouvelle entente de gestion, la responsabilité de l'Administration pour les ponts internationaux présents sur son tracé, le tunnel de Melocheville et l'Administration de pilotage des Grands Lacs a pris fin avec sa dissolution. L'Administration de pilotage des Grands Lacs est devenue une société d'État de plein droit. Le tunnel de Melocheville et le pont Mercier ont été transférés à la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée qui, à son tour, avec la Corporation du Pont international de la Voie maritime, Ltée et la partie canadienne du Pont des Mille-Îles, est maintenant sous la responsabilité de La Société des ponts fédéraux Limitée. Le pont Saint-Louis de Gonzague, le pont de Valleyfield et le tunnel Townline demeurent la propriété du gouvernement et sont gérés par la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent au nom de Transports Canada.

Au cours de sa dernière année d'exploitation comme société d'État, pour répondre aux exigences de la *Loi maritime du Canada*, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a assumé une double charge de travail. Nous avons vaqué à nos activités habituelles, en permettant le passage des navires sans heurt dans le réseau de la Voie maritime et en poursuivant la mise en œuvre des améliorations opérationnelles planifiées. En outre, nous devons nous préparer à vivre comme une nouvelle société privée. Nous avons réalisé les deux séries de tâches de façon efficace et en temps voulu grâce à un esprit de coopération et de bonne volonté au sein de la direction, des syndicats et du personnel, que nous ne pourrions jamais louer assez, et également grâce à l'aide généreuse et aux conseils de Transports Canada.

Le présent rapport liquide les activités de l'Administration et consigne la situation de l'organisme au moment du transfert des fonctions.



# MESSAGE DU PRÉSIDENT ET EXAMEN DU RENDEMENT

## LE MANDAT DE COMMERCIALISATION

En 1998, un volet important de mon mandat consistait à m'assurer que les multiples tâches du processus de commercialisation étaient convenablement achevées. L'Administration était un partenaire de plein droit au processus complexe de négociation en vue de la commercialisation, en participant à toutes les rencontres entre le gouvernement et le consortium d'utilisateurs, en plus d'exécuter les tâches que ces négociations identifiaient comme indispensables pour la transition vers la nouvelle équipe de gestion. Durant tout ce processus, notre but a été de transférer un organisme en bonne santé, doté de tous les nouveaux systèmes et mécanismes nécessaires afin que la Voie maritime puisse fonctionner de façon efficiente dans le secteur privé.

Ce fut une période exigeante et chargée pour l'Administration, au fur et à mesure que les changements dans la structure et les systèmes évoluaient et devaient être effectués, en plus des tâches opérationnelles habituelles, dans un climat de compression de personnel et d'insécurité au sujet de l'avenir. Les pressions supplémentaires imposées par la période de transition ont exigé des efforts conscients et soutenus de notre part pour rehausser la motivation et la productivité. Un des moyens auxquels nous avons eu recours pour accomplir ce travail a été de maintenir un processus transparent, de se concentrer sur la communication avec le personnel et les utilisateurs à mesure que le programme de commercialisation prenait forme. Le personnel a été tenu informé des développements par le bulletin de l'Administration, une série de notes de service et diverses réunions d'information aux niveaux régional et local entre mars et août 1998. À plusieurs reprises au cours du processus, j'ai rencontré personnellement tous les employés et les représentants syndicaux pour les tenir au courant des événements et répondre à leurs questions.

Et, en fait, il se passait beaucoup de choses, à un rythme infernal. L'Administration a mis sur pied un Comité stratégique chargé de gérer le processus à niveaux multiples ainsi qu'un certain nombre d'équipes chargées d'accomplir les nombreuses tâches impliquées pour concrétiser la transition. Un indice de la quantité de travail accomplie par ces équipes réside dans le tableau de finalisation de la commercialisation, qui comportait le dépôt de 133 documents distincts, chacun d'entre eux représentant une pyramide sous-jacente de négociations, de planification et d'exécution qui impliquaient de nombreuses personnes et parfois des semaines et même des mois d'efforts. Les équipes ont travaillé dans les domaines des ressources humaines, des finances et des questions juridiques; il y avait également un comité d'immobilisations, qui a collaboré avec un expert-conseil en génie pour s'assurer que tous les actifs immobilisés seraient convenablement englobés. Le travail des équipes a couvert tout le spectre des activités et des responsabilités de l'organisme, depuis les nouvelles lettres patentes et le nouveau règlement jusqu'à un rapport sur les actifs transférés en passant par les listes des véhicules à moteur et leurs documents de transfert, ainsi qu'une multitude de certificats, permis et licences du gouvernement. Il y avait également des ententes concernant la gestion, l'exploitation et l'entretien de la Voie maritime, les ponts de la Voie maritime, la sécurité et les actifs gérés de la nouvelle corporation; des résolutions concernant les droits et les péages; des estimations financières et des bilans; des actes de vente et des certificats d'immatriculation pour les navires transférés à la nouvelle corporation; des plans de démarrage et d'affaires, des questions touchant les baux et des mécanismes de financement.

Il a fallu préparer les offres d'emploi de la nouvelle corporation aux employés et prendre les dispositions pour transférer les fichiers du personnel. Des négociations spéciales avec le syndicat étaient nécessaires, car les membres du syndicat n'étaient pas disposés au départ à



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET EXAMEN DU RENDEMENT

abandonner leurs avantages établis en quittant l'Alliance de la fonction publique. Au cours de la dernière année, tout en établissant une relation de travail nouvelle et plus coopérative entre le syndicat, la direction et les employés exclus, nous avons également fixé les paramètres d'ententes qui garantiraient que les employés n'y perdraient pas lors de la transition vers le secteur privé. De nouveaux avantages sociaux ont été créés pour les employés, une nouvelle entente concernant la pension a été conclue, de nouvelles politiques d'emploi ont été élaborées, le fonds des prestations de cessation d'emploi des employés a été mis sur pied et des arrangements ont été faits pour l'assurance collective, les soins dentaires et d'autres avantages sociaux des employés.

Tel que stipulé dans la *Loi maritime du Canada*, la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent doit avoir son siège social à Cornwall en Ontario. En conséquence, l'Administration a pris des dispositions pour fermer son siège social à Ottawa le 30 septembre 1998 et certains employés ont été transférés à Cornwall.

Je tiens à exprimer mes remerciements personnels pour le travail ardu et la créativité du Comité stratégique et des équipes qui ont travaillé dans les domaines des ressources humaines, des finances, des affaires juridiques et des tâches du SAP. Des remerciements sincères sont également adressés aux employés de l'Administration qui, malgré les inquiétudes concernant leur avenir, et tout en sachant que beaucoup d'entre eux seraient partis d'ici mars 1999, ont continué à offrir un service de qualité aux utilisateurs de la Voie maritime tout en mettant en œuvre des changements radicaux au sein de l'organisme. Et enfin, un merci tout spécial est adressé au ministre des Transports, l'honorable David Collenette, au sous-ministre, au sous-ministre adjoint et au personnel de Transports Canada, qui étaient toujours disponibles avec des idées novatrices, des renseignements et des solutions aux problèmes durant tout le processus de commercialisation.

### LA SITUATION DE L'ORGANISME LORS DU TRANSFERT DES FONCTIONS

Depuis maintenant un certain nombre d'années, le traitement des « affaires habituelles » à la Voie maritime impliquait une somme inhabituelle de changements, à mesure que nous expérimentions les diverses étapes de notre Initiative de la qualité du service. Le rythme du changement ne faiblissait pas, malgré les compressions de personnel et les pressions de la commercialisation imminente. Une description complète des activités de la Voie maritime au cours de l'exercice financier 1998-1999 suivra dans le premier rapport annuel de la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent. Dans le présent rapport, je n'aborderai que les événements et les réalisations des six premiers mois de l'exercice financier 1998-1999, se terminant avec la dissolution de l'Administration.

#### *Projet d'amélioration de la gestion du trafic*

Nous avons poursuivi nos progrès dans le cadre de nos initiatives de la qualité du service. Le Projet d'amélioration de la gestion du trafic respecte son échéancier et la date de démarrage du nouveau système de gestion du trafic (SGT) est prévue le 1<sup>er</sup> avril 1999. Le travail est effectué en collaboration avec les équipes d'utilisateurs et la Saint Lawrence Seaway Development Corporation. En 1998, un nouveau centre de contrôle du trafic a été achevé dans la région Niagara et la construction d'un nouveau centre a débuté à Saint-Lambert. La mise au point des logiciels s'effectue par phases; les modules sont livrés aux équipes d'utilisateurs du projet au fur et à mesure, afin de pouvoir être expérimentés avant leur utilisation. Un grand réseau (WAN) relie maintenant les centres de conception du SGT à Saint-Lambert, Cornwall, St. Catharines et Toronto (où travaille l'expert-conseil). Ces centres locaux de conception abritent des postes de travail opérationnels et des systèmes d'affichage overview, afin que les équipes d'utilisateurs



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET EXAMEN DU RENDEMENT

et le personnel des centres de contrôle du trafic puissent examiner rapidement et efficacement les dernières mises à jour des logiciels et faire des commentaires à ce sujet, sans avoir à se déplacer. Un autre avantage de l'expérimentation des nouveaux logiciels sur place, en utilisant le matériel et la technologie de communications de la Voie maritime, permet de déceler et de résoudre les problèmes de communications et les autres questions techniques avant la mise en service du système.

### ***Certification ISO 9002 (1994)***

Les services maritimes et d'inspection des navires de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et de la St. Lawrence Seaway Development Corporation ont obtenu la certification ISO 9002 (1994) en juillet 1998 du groupe Lloyd's Register, en respectant les exigences du Code international de gestion de la sécurité (ISM), qui était imposé aux navires à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1998 par l'Organisation maritime internationale. La certification a été achevée en six mois. Nous avons choisi le groupe Lloyd's Register pour surveiller le processus d'approbation en raison de sa réputation internationale pour des normes de haute qualité. L'initiative de gestion de la qualité sera maintenant étendue à d'autres secteurs, comme les opérations et le contrôle du trafic. La certification ISO 9002 renforce l'engagement de la Voie maritime envers un réseau sécuritaire et fiable, en commençant par les services ayant les liens les plus étroits avec les besoins opérationnels des clients.

### ***SAP—Processus intégrés de gestion***

Le travail de mise au point a également été achevé en 1998 sur le SAP, nouveau système de gestion de l'information qui intègre toutes les fonctions d'affaires de l'Administration dans une seule base de données et est devenu fonctionnel en novembre. Avec le système SAP, la tâche de chaque employé s'intègre dans le cadre d'un processus d'affaires défini — elle devient une partie d'un ensemble, une partie d'un processus d'affaires de la Voie maritime

qui a un début, une fin et peut souvent inclure de nombreux participants. Les processus d'affaires ont été définis afin de concentrer toutes les unités sur l'amélioration du service à la clientèle, d'offrir un système sécuritaire et fiable à moindre coût, de normaliser la structure, les processus et les systèmes en fonction des meilleures pratiques, de maximiser les avantages et de minimiser la duplication, de promouvoir une responsabilité claire et de garantir le soutien adéquat des équipes à tous les niveaux.

Le processus accéléré de mise en œuvre a pris six mois et a impliqué l'identification et la mise au clair de chacun des processus d'affaires de la Voie maritime, en sélectionnant et en organisant les six processus clés à utiliser comme base du système, en créant des procédures de travail, en préparant des séances de formation dans les deux langues officielles pour les utilisateurs et en élaborant un programme pour transférer l'information des anciens systèmes informatiques au système SAP. Le système relie toutes les divisions de l'entreprise à l'intérieur d'un cadre de six processus d'affaires : passage des navires, planification et entretien des infrastructures, service à la clientèle, comptabilité et rapports financiers, gestion des ressources humaines et processus directeurs. Il aura également une interface avec des systèmes spécialisés comme le système de gestion du trafic, le système de gestion des infrastructures et le système de mesure.

### ***Poursuite de l'élaboration de la réingénierie et du plan d'affaires***

Le logiciel SAP comporte une bibliothèque de plus de 1 000 processus préétablis couvrant chaque fonction. Ces processus préétablis, nos meilleures pratiques d'affaires, nous aideront à orienter l'organisme à mesure qu'il peaufinera et finalisera la réingénierie opérationnelle. Ceci pourrait évoluer encore davantage sous la nouvelle équipe de gestion en même temps que le nouveau programme de rémunération et d'évaluation des emplois avec lequel il a des liens.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET EXAMEN DU RENDEMENT

Le nouveau plan d'affaires à long terme (5 ans) de la Voie maritime est maintenant en place, tel que convenu avec les nouveaux représentants de la Corporation avant le transfert des fonctions. Essentiellement, le plan poursuit le chemin que l'Administration a suivi jusqu'à présent, en mettant l'accent sur la qualité du service à la clientèle tout en recherchant l'efficacité des coûts. Elle continuera évidemment à évoluer sous la nouvelle équipe de gestion.

### *Questions touchant les ressources humaines*

Le programme d'encouragement au départ de l'Administration a été mis en œuvre, au coût de 5,24 millions de dollars en prestations de cessation d'emploi. Au 30 septembre 1998, 74 employés nous avaient déjà quittés et 31 autres partiront d'ici la fin de mars 1999, conformément à l'exigence du plan, pour un total de 119 employés ou 17 % de l'effectif de mars 1997. Avant la mise en œuvre du programme, 14 employées nous avaient déjà quitté par voie d'attrition normale. Étant donné que ce chiffre dépasse l'engagement prévu de réduction des effectifs de la Voie maritime, aucune autre compression de personnel à grande échelle n'est attendue, même si quelques ajustements mineurs s'avéreront nécessaires.

Une réalisation importante pour l'Administration et ses employés a été, l'an dernier, l'établissement d'une relation de coopération négociée entre la direction, le syndicat et les employés exclus. Cette entente, avec ses domaines de responsabilité, ses lignes de communication et ses profils d'interaction bien définis, a accru la confiance et crée des relations de travail plus synergiques et un climat positif pour la nouvelle équipe de gestion.

En août 1998, un échantillon représentatif des employés de la Voie Maritime a été prié de remplir un sondage pour nous permettre d'évaluer dans quelle mesure l'Administration avait progressé en vue d'atteindre les objectifs de satisfaction des employés que nous nous étions fixés après le sondage Hay de 1996.

Les résultats ont révélé un certain nombre d'améliorations importantes par rapport aux résultats de 1996, surtout dans 5 des 15 facteurs mesurés : l'orientation de l'entreprise, l'efficacité de la communication, la formation et le perfectionnement professionnel, les récompenses et la reconnaissance ainsi que la qualité du service à la clientèle. Ce n'est pas une coïncidence s'il s'agissait des domaines spécifiques dans lesquels l'Administration était consciente de la nécessité d'apporter des améliorations et pour lesquels elle avait établi un plan d'action.

En particulier, nos efforts en vue de garantir une communication efficace avec les employés au cours de la dernière année ont été cruciaux pour le succès de la transition vers la gestion privée, et les résultats du sondage les ont reflétés. Les employés ont estimé que l'Administration s'était améliorée dans son engagement de communiquer avec eux. La crédibilité de l'information et l'efficacité de la communication ascendante et descendante ont toutes connu des améliorations supérieures à 10 pour cent. Environ la moitié des employés estiment que les rencontres directes avec le président, les discussions avec les gestionnaires régionaux et les publications les ont aidés à comprendre les buts et les plans de la Voie maritime, même si certaines améliorations s'imposent encore, en particulier dans la communication entre les régions et entre le siège social et le terrain.

Étant donné le climat de changement présent en permanence au cours des dernières années et les exigences que l'Administration a donc imposées à son personnel, il n'est pas surprenant que certaines améliorations soient encore nécessaires. L'organisme n'a pas encore atteint la norme Hay pour aucun des facteurs mesurés (même si nous sommes tout près dans certains cas) et il y a eu une baisse depuis 1996 dans les opinions générales concernant le leadership des équipes, la satisfaction et l'engagement des employés, la gestion du changement et les conditions de





## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET EXAMEN DU RENDEMENT

travail. Une fois que la nouvelle corporation sera fermement implantée et que le rythme du changement ralentira, certains indices devraient automatiquement être à la hausse.

### *Sondage sur le service à la clientèle*

Un sondage différent, entrepris pendant la saison de navigation de 1998, fournira une rétroaction sur le service à la clientèle pour aider la nouvelle corporation à élaborer ses plans pour 1999. Des questionnaires ont été distribués aux capitaines des laquiers et des navires océaniques à leur sortie du réseau de la Voie maritime, du début à la fin de la saison de navigation. Les résultats seront compilés et prêts pour le premier rapport annuel de la nouvelle corporation, mais les indices révèlent déjà une amélioration dans plusieurs secteurs par rapport au dernier sondage effectué en 1995.

### **QUESTIONS FINANCIÈRES**

En juin 1998, la Voie maritime a appliqué une augmentation de 2 pour cent des péages sur les cargaisons et des droits sur les navires, la première du genre depuis 1993. L'incidence sur les coûts totaux de transport pour les utilisateurs est minime, en majorant de 2,7 cents le coût moyen (80 \$) de transport d'une tonne de céréales à destination. Aussi modeste soit-elle, l'augmentation permettra de s'assurer que l'inflation n'érode pas la capacité de la Voie maritime de maintenir la sécurité et la fiabilité des écluses et des canaux de navigation. L'augmentation des péages a été autorisée en avril 1998, lorsque le gouvernement fédéral a abrogé le décret du Cabinet datant de 1959 qui établissait la structure des péages canadiens et a mis fin à la nécessité d'obtenir l'accord des États-Unis pour réviser les péages sur la section canadienne de la Voie maritime. Ce changement était considéré comme une condition préalable à la commercialisation.

Les détails de la situation financière de l'Administration au moment du transfert des

fonctions sont mentionnés dans les états financiers qui suivent. Ils détaillent également la répartition de l'actif et du passif entre Transports Canada, la nouvelle corporation et La Société des ponts fédéraux Limitée.

L'Administration a distribué 591 698 100 \$ d'actifs lors de sa dissolution. Les coûts directs de la commercialisation ont atteint 1 076 000 \$ en 1998 incluant les études de faisabilité de la société sans but lucratif et les changements nécessaires au régime de pension des employés.

### *Conclusion*

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a maintenant achevé avec succès près de 40 années d'activités. Au cours de notre dernier exercice, nous avons maintenu et amélioré nos normes élevées de service et nous nous sommes réorganisés pour répondre aux besoins de notre nouvelle équipe de gestion.

Dans notre rapport annuel 1997-1998, nous avons mentionné neuf nouvelles priorités de l'entreprise à court et à moyen terme :

- achever la commercialisation des activités de la Voie maritime;
- élaborer un plan d'affaires à long terme avec le Groupe d'utilisateurs;
- rationaliser l'organisation grâce à un Programme d'encouragement au départ;
- mettre en œuvre les recommandations de réingénierie formulées par un cabinet d'experts-conseils;
- élaborer un partenariat avec nos employés;
- implanter un nouveau système intégré de gestion de la technologie de l'information;
- créer un service à guichet unique pour la gestion du trafic;
- mettre en œuvre la Phase II de l'Initiative de la qualité du service;
- élaborer un nouveau plan d'évaluation des emplois et de rémunération globale.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET EXAMEN DU RENDEMENT

---

Les plans concernant certaines de ces priorités impliquaient leur achèvement au cours de l'exercice passé; d'autres sont des initiatives à plus long terme qui demanderont plus de temps. Dans tous les cas, nous avons tenu nos promesses, en respectant les échéanciers et le budget; il incombe maintenant à la nouvelle corporation de poursuivre le bon travail accompli. Les employés de la Voie maritime ont démontré leur engagement par le temps et l'énergie qu'ils ont dépensés au cours du der-

nier exercice pour effectuer les changements et relever les défis, et je suis persuadé qu'ils continueront de contribuer à la prospérité future de l'organisme. J'adresse mes meilleurs vœux de succès à la nouvelle Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent.

Michel Fournier