

Table des Matières

3	La Voie maritime du Saint-Laurent— Nouvelle direction
7	Message du President
10	Plan Stratégique
12	Rapport d'exploitation
17	Régie
21	Rapport de mission d'examen
22	État cumulé des résultats des activités
23	Résumé financier

La Voie maritime du Saint-Laurent — Nouvelle direction

Le 1^{er} octobre 1998, après 40 ans d'exploitation par le gouvernement, la gestion quotidienne de la Voie maritime du Saint-Laurent a été confiée à l'entreprise privée. En vertu d'une entente conclue avec le gouvernement fédéral et qui restera en vigueur jusqu'au 31 mars 2018, la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent (CGVMSL), une société sans but lucratif établie par les utilisateurs de la Voie maritime et d'autres parties intéressées, exploite désormais la portion canadienne de la Voie maritime.

Qu'est-ce qui a changé?

Comme toujours, l'accent porte sur l'excellence du service à la clientèle, la sécurité et la fiabilité, mais on constate certains changements.

Les infrastructures non reliées à la navigation et qui relevaient auparavant de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent ont été transférées à la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée et à La Société des ponts fédéraux Limitée, sauf le pont Saint-Louis de Gonzague, le pont de Valleyfield et le tunnel Townline, que le gouvernement a conservés et qui sont gérés par la CGVMSL au nom de Transports Canada, tout comme les baux et licences.

Parce que les terrains et les immobilisations de la Voie maritime restent la propriété du gouvernement du Canada, on parle de commercialisation et non de privatisation de la Voie maritime du Saint-Laurent. En réalité, notre entente avec Transports Canada impute clairement les risques liés aux coûts à la CGVMSL et laisse au gouvernement les risques liés aux revenus.

Afin de rationaliser les opérations, le siège social d'Ottawa a été fermé le 30 septembre 1998. Le siège social a fusionné avec la Section des services de l'entreprise et se trouve maintenant à Cornwall, en Ontario.

La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent

L'objectif de la société consiste à faire de la Voie maritime un moyen de transport encore plus sûr, plus économique et plus fiable. Nous visons

à maintenir les frais d'exploitation au minimum, tout en continuant d'offrir les hauts niveaux de service et de sécurité auxquels nos clients sont habitués – et nous croyons que notre structure de gestion, contrôlée par les utilisateurs, nous aidera à y parvenir. Le conseil d'administration reflète la diversité des utilisateurs de la Voie maritime. Ses membres comprennent des représentants des armateurs domestiques et internationaux, de l'industrie des céréales, de l'industrie du fer et de l'acier, des provinces et du gouvernement fédéral ainsi que d'autres intérêts sur les Grands Lacs. D'une façon ou d'une autre, ils ont tous intérêt à ce que la Voie maritime continue de réussir. Un avantage supplémentaire du contrôle par les utilisateurs est que les décisions relatives aux politiques et à l'exploitation sont prises par ceux qui connaissent le mieux les besoins des clients. La participation des utilisateurs procure à la Voie maritime un avantage dans la planification stratégique et une gestion conviviale.

Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent

Énoncé de la mission

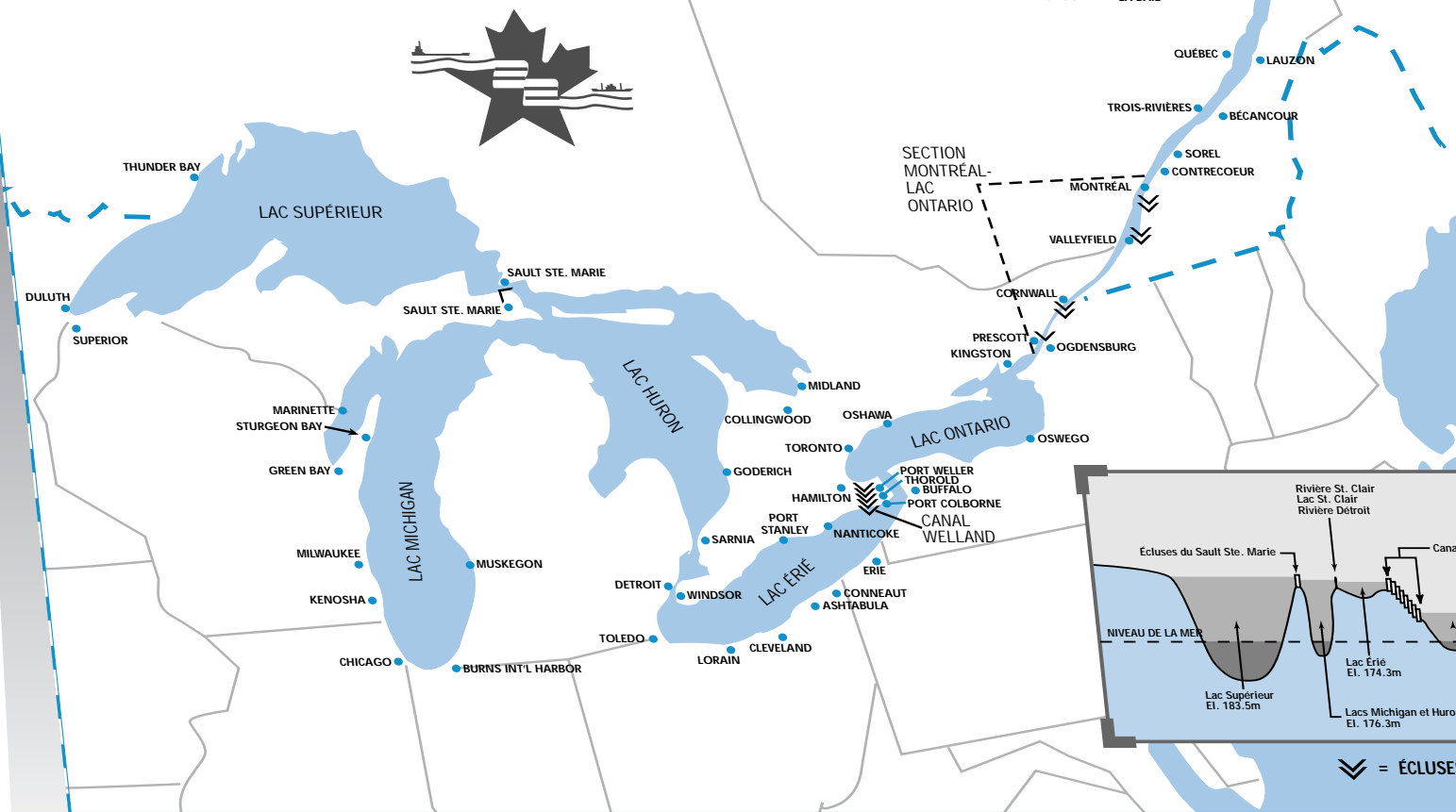
Nous faisons transiter économiquement et efficacement les navires dans un réseau de voies navigables sécuritaire, fiable et écologique pour répondre aux besoins de transport de nos clients.

La Voie maritime du Saint-Laurent

Le réseau Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent est une voie navigable intérieure de 3 700 kilomètres qui longe deux pays – une route de transport clé depuis l'océan Atlantique jusqu'au lac Supérieur qui sert le cœur industriel de l'Amérique du Nord.

La Voie maritime du Saint-Laurent proprement dite s'étend de Montréal jusqu'au lac Érié et comprend la section Montréal-lac Ontario ainsi que le canal Welland. Il y a 15 écluses entre Montréal et le lac Érié, soit treize écluses canadiennes et deux écluses américaines : sept se trouvent entre Montréal et le lac Ontario, dont deux aux États-Unis, et huit dans le canal Welland, qui relie le lac Ontario et le lac Érié.

Le Réseau Grand Lacs- Voie maritime du Saint-Laurent



La Voie maritime est un élément vital de l'infrastructure des transports de l'Amérique du Nord, bien reliée aux réseaux routier et ferroviaire. Plus de 40 autoroutes provinciales et inter-États et près de 30 lignes de chemin de fer relient les ports des Grands Lacs au reste du continent; pour les transporteurs européens, c'est le chemin le plus court vers le cœur de l'Amérique du Nord. La navigation par la Voie maritime est le plus écologique de tous les moyens de transport; les trains émettent trois fois plus de polluants et les camions, treize fois plus que le transport maritime. Le trafic maritime a également un rendement énergétique plus élevé que le transport ferroviaire, routier ou aérien.

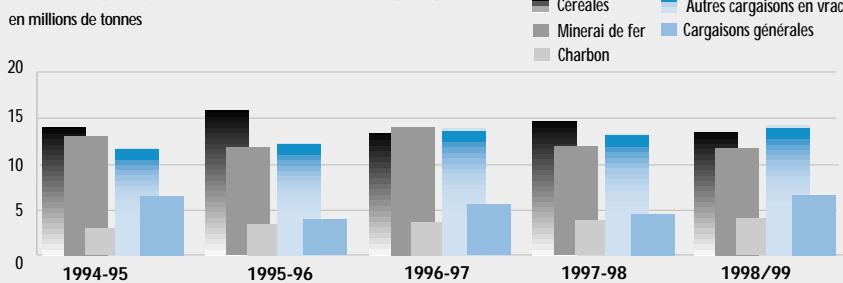
Les coûts des ports qui font partie du réseau sont plus bas que ceux des ports de mer concurrents et,

en dollars constants de 1998, les transporteurs paient actuellement des péages moins élevés que lors de l'ouverture de la Voie maritime. En 1959, la Voie maritime exigeait des transporteurs en moyenne 1,50 \$ la tonne. En 1999, les frais moyens étaient de 1,39 \$ la tonne – un résultat remarquable après 40 années de hausse des prix dans tous les autres secteurs de l'économie. Quant à la sécurité dans la Voie maritime, elle n'a pas son pareil.

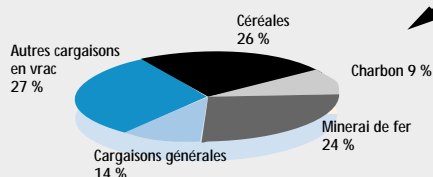
L'activité économique dans la Voie maritime se traduit actuellement par plus de 17 000 emplois dans les transports et dans les services offerts à la Voie maritime et aux compagnies de transport maritime. Au Canada et aux États-Unis, des industries entières se sont développées autour de la Voie maritime, et des fabricants, des chantiers



Examen quinquennal du trafic combiné par produit

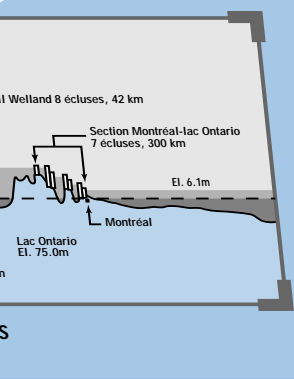


Trafic combiné par produit 1998-1999

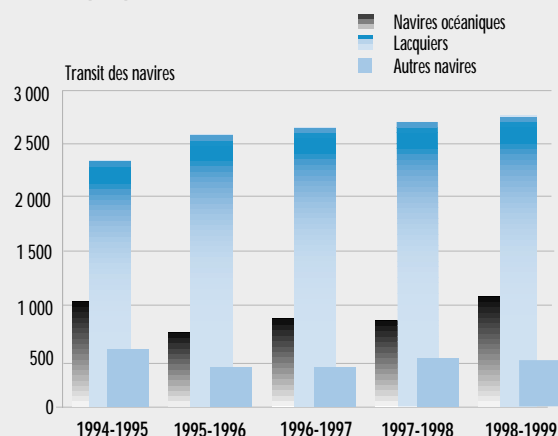


Note : Les céréales englobent le blé, l'orge, le maïs, etc.; les autres cargaisons en vrac englobent la pierre, le sel, le pétrole, etc.; les cargaisons générales englobent l'acier, les plaques d'acier, etc.

Océan Atlantique



Examen quinquennal des transits maritimes combinés



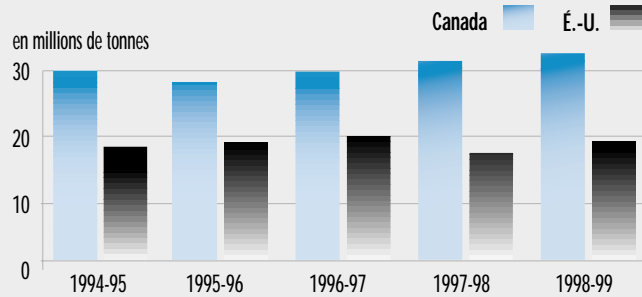
navals, des armateurs et des exploitants de navires, ainsi que des collectivités portuaires, dépendent d'une Voie maritime en santé pour assurer leur prospérité économique. Chaque tranche de 10 000 tonnes de cargaisons générales manipulées dans un port des Grands Lacs rapporte plus d'un demi-million de dollars en retombées économiques à la collectivité locale.

Depuis 40 ans, plus de 2,2 milliards de tonnes de cargaisons, d'une valeur d'environ 407 milliards de dollars, ont été transportées en toute sécurité dans la Voie maritime, par plus de 258 000 navires.

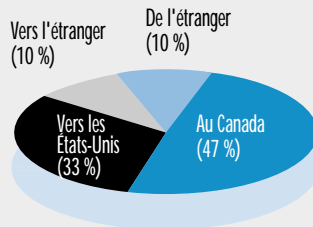
Faits saillants du trafic combiné en 1998

- 4 366 transits de navires (dont 1 438 navires océaniques), en hausse de 7.5 % par rapport à 1997
- 64 nouveaux navires dans le réseau
- hausse de plus de 37 % des cargaisons générales, principalement les brames d'acier et les produits de sidérurgie en provenance d'Europe
- cargaisons totales de 51,1 millions de tonnes, d'une valeur de 7,5 milliards de dollars
- revenus de péages les plus élevés dans l'histoire de la Voie maritime – plus de 79 millions de dollars

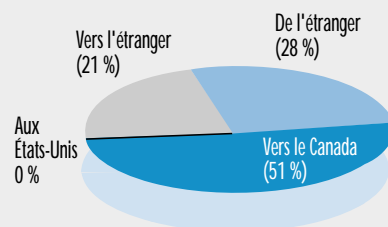
Trafic total combiné à destination et en provenance du Canada et des États-Unis



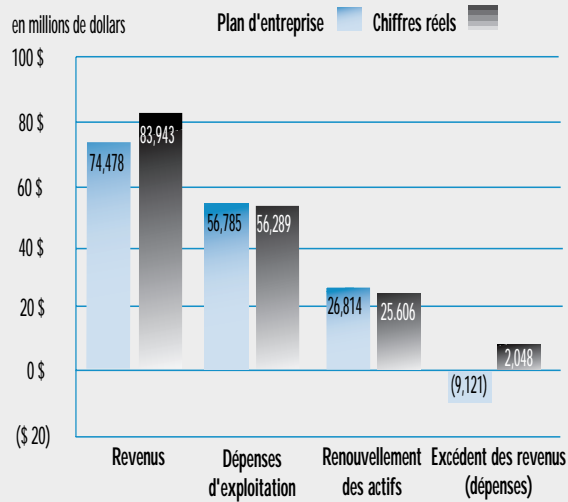
Trafic à destination et en provenance du Canada 1998-1999



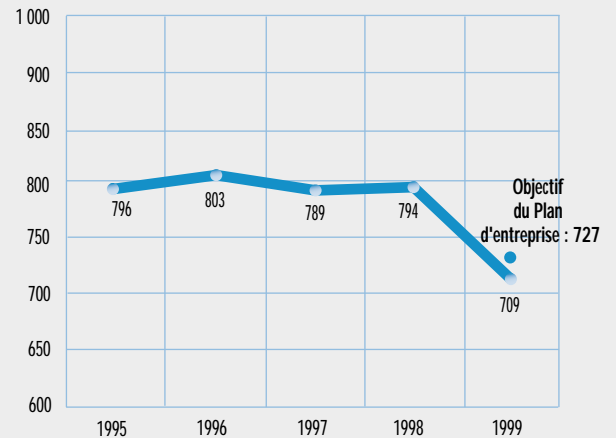
Trafic à destination et en provenance des États-Unis 1998-1999



État cumulé des résultats des activités



Employés de la Voie Maritime (Équivalents temps plein)



Message du président



Mon objectif dans ce premier rapport annuel de la nouvelle Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent consiste à présenter un portrait instantané de la Corporation après six mois d'exploitation : notre nouvelle structure de gestion et les changements qui sont survenus, notre cadre concurrentiel, ce que nous avons accompli ces derniers mois et la direction que nous entendons suivre à l'avenir.

Les responsabilités de la Corporation dans la gestion de la Voie maritime sont définies dans l'entente conclue avec le gouvernement fédéral. L'une des pierres angulaires de cette entente est le cycle quinquennal de planification des activités. Notre premier plan d'entreprise est actuellement en vigueur. Il fixe des objectifs précis concernant les frais d'exploitation et les frais de renouvellement des actifs et indique les revenus prévus pour les cinq prochaines années.

Je suis heureux de signaler qu'au cours de sa première année, la Corporation a non seulement atteint mais dépassé les exigences fixées dans le plan d'entreprise. La saison de navigation de l'an dernier a été l'une des meilleures pour la Voie maritime du Saint-Laurent, aussi bien du point de vue du trafic que des revenus. Le tonnage transité dans le réseau a été évalué à plus de 7,5 milliards de dollars et nos revenus de péages ont été les plus élevés

dans l'histoire de la Voie maritime, atteignant près de 80 millions de dollars. Notre Compte de Réserve de la Corporation, qui était inexistant au moment de l'entente, se chiffre actuellement à 2 millions de dollars.

Ce résultat aura des effets bénéfiques sur la Corporation et les utilisateurs de la Voie maritime dans les années à venir. Les péages de la Voie maritime ont augmenté de 2 % en 1998 et à nouveau de 2 % en 1999. Une hausse des péages de 2 % par année, sans rabais ni réductions, a été négociée dans le cadre de l'entente de commercialisation pour les années 1998, 1999 et 2000. Des hausses stables et prévisibles rendent la planification plus efficace pour nos clients et pour la Corporation. L'entente oblige toutefois la Voie maritime à accroître les péages de plus de 2 % si elle ne peut atteindre les objectifs fixés dans son plan d'entreprise. Parce que la saison lucrative de 1998 nous a permis d'atteindre et de dépasser ces objectifs, la hausse des péages en l'an 2000 restera de 2 %. Au cours de la quatrième et de la cinquième années du plan, des rabais et des réductions de péages pouvant atteindre 1,5 % par année seront possibles si nous pouvons continuer à rencontrer et améliorer les exigences du plan d'entreprise.

Le fait que nous ayons réussi à atteindre les objectifs de notre plan d'entreprise l'an dernier semble indiquer que, jusqu'ici, nos stratégies de gestion sont efficaces. Le premier défi de la Corporation consistait à assurer une transition en douceur d'une organisation entièrement publique à une organisation privée-publique. Avec cet objectif en tête, nous avons en grande partie maintenu le cap fixé par la direction de la Voie maritime ces dernières années. Nous rationalisons les opérations de plus en plus et nous planifions d'autres innovations technologiques pour devenir plus efficaces et améliorer nos services.

Le 1^{er} novembre 1998, la Corporation a mis en œuvre avec succès le nouveau système de gestion des technologies de l'information (appelé SAP), qui intègre toutes les fonctions de gestion de la Voie maritime dans une seule base de données. Avec le temps, ce nouveau système informatique améliorera notre service à la clientèle.

Nous avons aussi lancé notre nouveau système de gestion du trafic au début de la saison de navigation 1999. Il s'agit d'un service à guichet unique qui élimine les doubles emplois, donne plus d'information et permet un accès accru aux agences et aux utilisateurs de la Voie maritime.

Notre organisation s'adapte bien au changement et sera bientôt mieux en mesure de faire face à une concurrence de plus en plus forte.

Position concurrentielle et perspectives

Malgré des fluctuations périodiques, le réseau Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent reste une force économique importante au cœur de l'Amérique du Nord. Les 7,5 milliards de dollars de marchandises qui ont transité dans le réseau ont représenté des cargaisons combinées de 51,1 millions de tonnes, composées principalement de céréales, de minerai de fer, de charbon, d'autres produits en vrac et d'acier. Il y a eu 4 366 transits de navires en 1998, dont 64 nouveaux navires. Le nombre de transits d'océaniques a augmenté de 28 % par rapport à 1997.

Le succès de la saison de navigation 1998 peut être attribué à une hausse importante (plus de 37 %) des cargaisons générales, qui comprennent les brames d'acier et les produits sidérurgiques, provenant principalement d'Europe, et à un trafic constant de minerai de fer, de charbon et d'autres produits en vrac.

Si la pluie tombe à point nommé, nous pouvons aussi être modérément optimistes pour la saison 1999. Les économies américaine et canadienne progressent vivement et nous prévoyons des volumes de cargaisons qui, bien que légèrement inférieurs à ceux de 1998, permettront néanmoins de maintenir la moyenne des cinq dernières années. Nous espérons constater une hausse des mouvements de céréales canadiennes dans le réseau.

Il n'y a pas lieu pour autant de nous asseoir sur nos lauriers. En réalité, notre part de marché ne cesse de s'éroder. Le transport dans la région des Grands Lacs et du Saint-Laurent change rapidement. Les expéditions de céréales et d'oléagineux dans la Voie maritime ont décliné et se sont réori-

entées vers les routes du Pacifique et du Mississippi. Le transport ferroviaire devient très concurrentiel, le CN étendant sa portée jusqu'au golfe du Mexique, à la faveur de la privatisation et de la déréglementation qui permettent une meilleure efficacité opérationnelle et des prix concurrentiels. Le libre-échange, un marché vraiment planétaire et les progrès technologiques ont transformé le secteur des transports. La concurrence est plus farouche que jamais. Pour que la Voie maritime soutienne avec succès cette concurrence, nous devons fournir les services que veulent les clients et le faire de manière efficace et à bon marché.

Vers une nouvelle culture de la compétitivité

Du point de vue administratif, la Voie maritime a fait récemment des progrès considérables vers une efficacité accrue et un meilleur service à la clientèle. Nous avons un système de contrôle du trafic à la fine pointe de la technologie, nous avons créé des équipes de service, instauré des normes de durée de transit ainsi que des indicateurs de rendement, rationalisé et intégré nos systèmes de technologie de l'information et rationalisé notre planification de l'entretien. Nous pouvons compter sur un personnel engagé et dévoué, et les conventions collectives signées récemment nous donnent une base solide pour pouvoir déployer des efforts concertés au cours des deux prochaines années.

Le climat de changement à la Voie maritime a été influencé par la concurrence accrue des autres modes de transport ainsi que par la nécessité de réduire les coûts pour atteindre les objectifs de notre plan d'affaires. La commercialisation de la Voie maritime s'est préparée pendant trois ans, ce qui a soulevé de grandes inquiétudes chez nos employés. En cours de route, nous avons appris qu'il est primordial de maintenir des communications fréquentes et efficaces avec tous les employés, surtout en période d'incertitude. Nous avons aussi appris l'utilité d'établir et de maintenir un partenariat avec nos syndicats.

Nous sommes en train d'inculquer une nouvelle culture à la Voie maritime. En deux mots, nous

voulons passer d'une organisation axée sur les processus à une organisation axée sur les résultats. Le changement est déjà en cours, mais nous pensons qu'il se poursuivra pendant encore trois ou quatre ans.

Notre nouvelle culture comporte un deuxième aspect – la coopération et le partenariat, à l'interne avec nos employés et à l'extérieur. Nous faisons et continuerons de faire tout notre possible pour rendre la Voie maritime plus concurrentielle. Mais la Voie maritime du Saint-Laurent n'est pas le seul coût – en réalité elle constitue un coût marginal – dans le réseau des transports Grands Lacs/Saint-Laurent. Sa viabilité et celle de tout le réseau dépendent bien sûr de l'évolution économique nationale et internationale, des fluctuations industrielles, du changement technologique mais aussi des pratiques et politiques de l'industrie et de nombreux organismes de réglementation et de services.

Le partenariat doit être à la base de tout; un partenariat non seulement avec nos homologues officiels aux États-Unis, mais aussi avec les organismes publics au Canada et de l'autre côté de la frontière, avec la Garde côtière et les organisations de pilotage; un partenariat également avec les transporteurs maritimes et tous ceux qui utilisent le réseau Grands Lacs/Voie maritime. Ensemble, nous pouvons relever les défis du coût et de la compétitivité – séparément, nous devrions nous contenter de miettes.

Les 2 % ajoutés à nos péages en 1998 et en 1999 ajoutent, par exemple, 2,7 cents au coût moyen de 80 \$ pour transporter une tonne de céréales dans le réseau. Afin de réduire le coût de l'utilisation de la Voie maritime, nous devons examiner en quoi consiste le reste de ce montant de 80 \$ la tonne et qui le reçoit – les armateurs, les sociétés ferroviaires et les exploitants de silos terminus, le pilotage, la Garde côtière et les droits de déglacage, ainsi que le reste des droits d'utilisateurs à verser au gouvernement – et chercher ensuite des améliorations possibles. Nous devons examiner de plus près les causes du déclin de notre part du marché. Notre croissance annuelle, comme celle des chemins de fer, se situe à environ

1 %, tandis que celle du secteur des transports dans son ensemble a été de 12 à 15 % par année au cours des cinq dernières années.

Afin de trouver des solutions efficaces à ces problèmes complexes et de maintenir la compétitivité de l'ensemble du réseau Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent, nous devons commencer à l'envisager comme un seul réseau continu, où les avantages de l'un sont des avantages pour tous. Cette vision commune et le processus de planification concertée qui devrait en résulter sont une chose à laquelle le conseil d'administration de la Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent et moi-même croyons beaucoup, si l'industrie l'adopte. Il nous paraît très important que tous les intervenants du réseau de la Voie maritime participent à l'établissement de certains objectifs stratégiques pour l'ensemble du réseau.

Lorsque nous aurons fixé une série d'objectifs sur lesquels nous pouvons tous nous entendre, nous pourrions examiner ensemble les points forts et les points faibles de notre réseau fluvial, les dangers et les débouchés communs, puis tirer des plans pour amener une plus grande prospérité dans le réseau Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent grâce à des coentreprises et à des initiatives individuelles qui appuient nos objectifs communs.

Notre réseau fluvial possède encore des avantages importants par rapport aux autres routes. La Voie maritime est et restera un atout précieux dans l'infrastructure des transports. Et si nous travaillons ensemble, avec un peu d'ingéniosité et de coopération, nous pourrions la rendre encore plus attrayante pour les expéditeurs, concrétisant ainsi la vision de la CGVMSL : *La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent et ses partenaires – le réseau de transport de choix.*

Guy Véronneau

Plan stratégique

Il y a peu de temps, la CGVMSL a amorcé son premier cycle de planification stratégique. Nous avons réaffirmé notre mission et rafraîchi notre vision. Nous avons défini les valeurs qui contribueront le plus à notre réussite. Les membres de la Corporation élaborent actuellement des plans d'action qui permettront d'atteindre nos objectifs stratégiques.

Mission, vision et valeurs

Notre mission n'a rien de bien compliqué : *Nous faisons transiter économiquement et efficacement les navires dans un réseau de voies navigables sécuritaire, fiable et écologique pour répondre aux besoins de transport de nos clients.*

L'énoncé de notre vision exprime le résultat que nous voulons obtenir : le but qui oriente les décisions de la Corporation. Tous les éléments du plan stratégique contribueront à faire un jour de cette vision une réalité : *La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent et ses partenaires – le réseau de transport de choix.*

L'énoncé de nos valeurs décrit notre culture d'entreprise – les qualités qui nous tiennent à cœur et que nous tentons d'inculquer à notre personnel et d'incarner dans notre façon de travailler :

- axée sur les résultats
- centrée sur les clients
- intégrité et communication ouverte
- amélioration continue
- dépenses judicieuses
- employés engagés

Objectifs stratégiques

À partir de la mission, de la vision et des valeurs, nous avons fixé cinq objectifs stratégiques, qui constituent maintenant le cadre de la planification des activités administratives et opérationnelles de la Corporation.

Satisfaire et dépasser les attentes du plan d'entreprise

- Comprend les plans relatifs à l'analyse de l'efficacité opérationnelle, à la révision des équipes de service, à la réorganisation des TI, à la responsabilité budgétaire et à un processus de gestion des risques et à l'adaptation de l'organisation à un environnement commercialisé.

Accroître la satisfaction de la clientèle

- Comprend les plans relatifs à l'expansion de la certification ISO, à l'amélioration du temps de transit et du réseautage avec les clients directs, aux sondages auprès de la clientèle et à un processus de gestion des plaintes.

Augmenter la fiabilité des infrastructures

- Comprend les plans en vue d'augmenter l'efficacité des projets, de mettre sur pied un programme d'entretien efficace et d'optimiser l'utilisation des fonds de renouvellement des actifs.

Augmenter la compétitivité

- Comprend les plans relatifs aux partenariats, à l'augmentation du tirant d'eau, au marketing et à la promotion et au positionnement en vue de réduire les péages.

Accroître la satisfaction des employés

- Comprend des plans relatifs à la gestion du rendement, à une collaboration améliorée avec les employés et les syndicats, à des communications plus ouvertes, à des programmes d'évaluation des emplois et de rémunération ainsi qu'à l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail.

Plans d'action

Des plans tactiques ont été élaborés pour chacun des objectifs stratégiques, afin de dégager les projets qui aideraient la Corporation à atteindre ses objectifs et à fixer des priorités. De ces plans tactiques sont issus les plans d'action pour la prochaine année.

Certains projets sont déjà en cours et reflètent l'importance accrue que prennent les partenariats dans le plan stratégique de la Voie maritime, une tendance amorcée il y a quelques années. Nous avons établi des comités pour travailler avec nos homologues américains, la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, et les représentants des grands utilisateurs de la Voie maritime – la Fédération maritime du Canada, l'Association des armateurs canadiens, l'Administration de pilotage et d'autres – afin de réaliser quatre projets.

Un comité cherche des façons d'obtenir une utilisation optimale de notre système de contrôle du trafic technologiquement très avancé, en mettant en œuvre un processus d'identification automatique pour tous les navires qui circulent dans la Voie maritime. Un autre groupe cherche à mettre au point une liste d'auto-inspection pour les lacquiers – une autre façon d'économiser du temps et de l'énergie et de réduire certains des coûts réglementaires liés à l'utilisation de la Voie maritime.

Un autre groupe cherche des façons d'accroître le tirant d'eau des navires qui transitent dans les canaux de la Voie maritime. L'objectif consiste à établir le tirant d'eau maximal qui peut être obtenu ainsi que le coût de chaque hausse. Le tirant d'eau actuel a été appliqué pour une première saison entière de navigation en 1994.

Le dernier comité a relevé le défi d'examiner nos normes relatives à la durée de transit, qui sont en place depuis deux saisons entières. Nous savons combien de temps mettent les navires à passer dans tout le réseau, où il y a des retards et pour quelles raisons. Le comité collaborera avec les armateurs et les capitaines pour examiner les normes, décider si elles doivent être modifiées et régler certains problèmes qui provoquent des retards de transit, du point de vue des opérations de la Voie maritime et des responsabilités de ceux qui possèdent ou exploitent les navires.

Les services d'un consultant ont été retenus pour qu'il effectue une analyse de l'efficacité opérationnelle et donne des conseils sur la meilleure façon d'atteindre les objectifs du plan d'affaires, ainsi que sur toute réingénierie, réorganisation, formation supplémentaire ou procédure de gestion nécessaire pour nous aider à nous adapter pleinement à un mode de fonctionnement commercialisé.

Rapport d'exploitation

Le canal Welland a été ouvert à la navigation le 24 mars 1998 et la section Montréal–lac Ontario (MLO) a suivi le 26 mars. Dans la section MLO, des niveaux d'eau élevés ont retardé jusqu'au 28 mars l'entrée des navires-citernes et des navires transportant des matières dangereuses. Une tirant d'eau de 8 mètres a été en vigueur sur le canal Welland à partir du premier jour et dans la section MLO, à compter du 31 mars. Le tirant d'eau a été réduit à 7,92 mètres dans le canal Welland le 5 décembre, en raison du bas niveau du lac Ontario; et le 2 novembre dans la section MLO, en raison du bas niveau du lac Saint-Louis.

La saison de navigation a duré 276 jours sur le canal Welland et 274 jours dans la section MLO. La demande de trafic a reporté la fermeture au 28 décembre sur le canal Welland et au 27 décembre dans la section MLO.

Trafic dans la Voie maritime en 1998

Les importations élevées d'acier résultant des crises économiques en Asie et en Russie, la vigueur des expéditions de céréales américaines reliée aux importations d'acier, la faible offre à l'exportation de céréales canadiennes et une conjoncture favorable en Amérique du Nord ont été les principaux facteurs qui ont joué sur le trafic dans la Voie maritime en 1998. Les cargaisons dans la section MLO ont atteint 39,25 millions de tonnes, dépassant les résultats de 1997 de 6,4 % ou 2,34 millions de tonnes. Le trafic sur le canal Welland a diminué de 0,6 % et a baissé à 40,65 millions de tonnes, ce qui donne une baisse nette des cargaisons de 0,26 million de tonnes.

La baisse du trafic des céréales canadiennes, une forte diminution des expéditions de minerai de fer sur le canal Welland et des expéditions de charbon dans la section MLO ont presque annulé les hausses des importations d'acier, des cargaisons de céréales américaines et des cargaisons d'autres produits en vrac. Au bout du compte, le trafic combiné dans la Voie maritime en 1998 a atteint 51,1 millions de tonnes, soit une hausse de 4,45 % par rapport aux 48,95 millions de tonnes transportées en 1997.

Céréales

Une récolte canadienne ordinaire et la faiblesse de la demande asiatique ont fait baisser le trafic des céréales canadiennes sous la moyenne quinquennale. Le trafic a fléchi de 2,15 millions de tonnes, soit quelque 24 % dans les deux sections, pour se situer à 6,74 millions de tonnes dans la section MLO et à 6,82 millions de tonnes sur le canal Welland.

Le trafic des céréales américaines, par contre, a augmenté de 34,1 % ou 1,55 million de tonnes dans la section MLO et de 32,2 % ou 1,52 million de tonnes sur le canal Welland, les fortes importations d'acier rendant plus de navires océaniques disponibles dans les Grands Lacs.

La baisse des cargaisons de céréales canadiennes étant plus forte que la hausse des cargaisons des céréales américaines, le trafic total des céréales a diminué de 3,8 % dans la section MLO et de 4,1 % sur le canal Welland.

Minerai de fer

Les cargaisons en provenance des mines du Labrador et à destination des installations américaines situées dans la partie supérieure des Grands Lacs ont légèrement diminué, tandis que les cargaisons vers Hamilton ont augmenté de plus d'un million de tonnes. Stelco a choisi d'expédier du minerai à partir de ses mines du Labrador plutôt que de celles des Grands Lacs et contribué ainsi à une baisse de 46,8 % du trafic descendant sur le canal Welland et à une hausse des cargaisons dans la section MLO. Le trafic a atteint 11,1 millions de tonnes dans la section MLO, soit une hausse de 9,7 % ou 0,98 million de tonnes, et de 6,5 millions de tonnes sur le canal Welland, soit une baisse de 17,3 % ou 1,37 million de tonnes.

Charbon

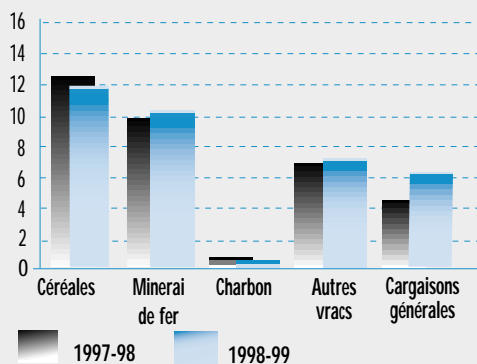
Le trafic de charbon est resté près du niveau de 1997. Sur le canal Welland, les livraisons accrues à Ontario Hydro ont été compensées par une baisse de la demande des aciéries de Hamilton et de la centrale de Belledune (Nouveau-Brunswick). Le trafic sur le canal Welland a augmenté de 18 000 tonnes ou 0,4 % pour se situer à 4,63 millions de

Faits saillants Section Montréal-lac Ontario

- 3 158 transits de navires, en hausse par rapport à 2 809 en 1997
- trafic moyen par jour : 11,40 navires
- hausse de 6,4 % du trafic global par rapport à 1997, à la faveur d'une augmentation de 9,7 % des cargaisons de minerai de fer et de 37 % des cargaisons générales
- cargaisons totales de 39,245 millions de tonnes, le meilleur tonnage depuis cinq ans

Section Montréal-lac Ontario

en millions de tonnes



tonnes. Dans la section MLO, les cargaisons vers les centrales du Nouveau-Brunswick ont été perdues à une source sud-américaine, ce qui a entraîné une baisse de 343 000 tonnes ou 64,2 %, pour un total de 191 000 tonnes.

Autres produits en vrac

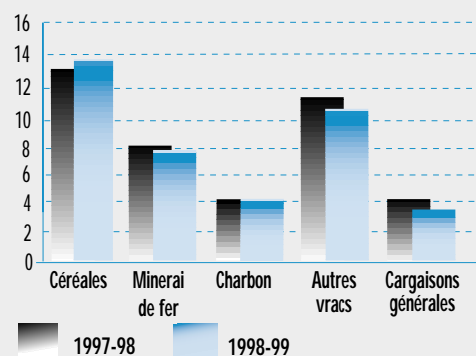
La conjoncture économique favorable aux États-Unis et au Canada a favorisé les cargaisons en vrac. Dans la section MLO, les cargaisons en vrac ont augmenté de 4 % par rapport à 1997 pour atteindre 7,95 millions de tonnes. La baisse des cargaisons pour certains produits (coke, sel, potasse, minerai et ferraille) a annulé en partie la hausse pour d'autres (produits pétroliers, pierre, ciment et produits chimiques), de sorte que le trafic global n'a que légèrement augmenté. Sur le canal Welland,

Faits saillants Canal Welland

- 3 427 transits de navires, en hausse par rapport à 3 384 en 1997
- trafic moyen par jour : 12,24 navires
- baisse de 0,6 % du trafic global, mais hausse de 34,3 % des cargaisons générales
- cargaisons totales de 40,645 millions de tonnes, en baisse par rapport à 40,902 millions de tonnes en 1997

Canal Welland

en millions de tonnes



tout comme dans la section MLO, les autres cargaisons en vrac ont augmenté de 242 000 tonnes soit 2,3 %, pour atteindre 10,86 millions de tonnes.

Cargaisons générales

Le trafic des cargaisons générales a affiché une forte hausse de 37 % ou 1,9 million de tonnes dans la section MLO et de 34,3 % ou 1,4 million de tonnes sur le canal Welland, pour un total respectif de 7 et 5,47 millions de tonnes. Cette augmentation est le fruit de la croissance des importations au Canada et aux États-Unis liée aux crises économiques en Asie et en Russie. Les cargaisons remontantes d'acier ont bondi de 48,4 % dans la section MLO et de 40,4 % sur le canal Welland.

Perspectives

En 1999, les volumes des cargaisons devraient être légèrement inférieurs à ceux de 1998, en raison principalement de l'affaiblissement prévu des importations d'acier et de la baisse des cargaisons de minerai de fer et de céréales. Les importations d'acier pourraient continuer à favoriser les expéditions de céréales américaines dans la Voie maritime en maintenant la disponibilité des navires océaniques dans les Grands Lacs.

Les niveaux élevés des importations d'acier en 1998 ont fait monter les stocks d'acier mis en entrepôt, ce qui influera sur la production nord-américaine d'acier en 1999 et fera baisser les cargaisons de minerai de fer. La hausse des cargaisons de charbon dans la section MLO, à la faveur de la reprise des cargaisons vers les centrales du Nouveau-Brunswick, sera compensée par une légère réduction sur le canal Welland, imputable à l'affaiblissement de la production d'acier. Peu de changements sont prévus pour les cargaisons d'autres produits en vrac.

Initiatives relatives à la qualité du service

Système de gestion du trafic

Le nouveau système de gestion du trafic est devenu fonctionnel le 31 mars 1999. Les centres de contrôle du trafic de St. Catharines, Saint-Lambert et Massena, dans l'État de New York, sont dotés d'un nouvel équipement qui comprend des outils pour produire des textes et des graphiques. Le système permet un affichage géographique continu de la Voie maritime, depuis Montréal jusqu'à Long Point sur le lac Érié, ce qui a exigé des travaux spéciaux de conception afin de compenser la courbe terrestre tout en indiquant précisément la position des navires. D'autres plans de l'affichage graphique montrent les aides à la navigation, le type de fond du chenal, les modules d'inspection des navires, les rapports et les indicateurs de rendement.

D'autres affichages sous forme de texte ainsi qu'un module de planification et de formation seront mis au point à l'interne en 1999. Parce que les graphiques du nouveau système sont géographiquement exacts du point de vue de la lati-

tude et de la longitude, ils pourront éventuellement incorporer un système d'identification automatique de tous les navires se trouvant dans la Voie maritime. Les recherches et les essais relatifs à un tel système seront effectués en 1999, en collaboration avec la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, en vue d'une mise en œuvre éventuelle en l'an 2000.

Systèmes, opérations et processus – SAP

SAP, le nouveau système de gestion de l'information qui intègre toutes les fonctions de la Corporation en une seule base de données, est devenu fonctionnel en novembre. SAP situe les tâches de tous les employés dans le cadre d'un processus de gestion, défini de manière à mettre l'accent sur l'amélioration du service à la clientèle; à uniformiser la structure, les processus et les systèmes; à limiter les chevauchements; et à promouvoir la reddition des comptes. La formation de base a été achevée et une structure de soutien aux utilisateurs est en place pour aider les employés à résoudre les problèmes d'utilisation du SAP, pour améliorer les processus en coordonnant les ajustements et pour mettre à l'essai de nouveaux modules. La formation relative au SAP se concentre désormais sur l'élaboration de procédures particulières relatives aux divers emplois au sein des unités ou des équipes de travail.

Entretien et gestion de l'actif

Tous les terrains et immeubles de la Voie maritime ont été transférés à Sa Majesté du chef le 1^{er} octobre 1998 et relèvent désormais du ministre des Transports. Il y a trois catégories de terrains : les terrains de la catégorie 1 sont nécessaires aux opérations de la Voie maritime, ceux de la catégorie 2 sont excédentaires et ceux de la catégorie 3 sont détenus en vue d'une expansion future.

D'après l'entente sur la gestion des actifs signée le 30 septembre 1998, la CGVMSL est chargée de la gestion des terrains de la catégorie 1 au nom de Transports Canada. Ces terrains peuvent être loués jusqu'en 2018, soit jusqu'à l'expiration de l'entente. Les terrains des catégories 2 et 3 gardés par le gouvernement sont gérés par la CGVMSL sous la direction de Transports Canada.

Notre premier plan d'entreprise quinquennal exige des dépenses de 128 millions de dollars pour l'entretien de la Voie maritime. Ce montant est fixe et ne peut être réduit pour atteindre les objectifs du plan d'entreprise. Un comité formé de deux représentants de la CGVMSL et de deux autres du gouvernement examine et approuve tous les ans les projets de renouvellement des actifs proposés par la CGVMSL et les coûts afférents.

Entretien hivernal

Le programme annuel d'entretien hivernal pour 1998, dont la plus grande partie a été comprimée en onze semaines, a été achevé à temps et selon le budget. Plus de 25 millions de dollars ont été dépensés cette année pour assurer la fiabilité du réseau, ce qui représente quelque 80 projets d'immobilisation et de grands travaux d'entretien, réalisés pour la plupart par des entrepreneurs.

Dans la région de Niagara, les berges du canal et les murs d'approche ont été stabilisés, six portes d'écluse ont été peintes et des travaux de réfection des pierres angulaires ont été réalisés. La station de pompage d'une écluse a été remplacée, les commandes d'un pont ont été modernisées et le réseau de distribution d'électricité des écluses étagées a été rénové.

Dans la section MLO, un pont à Saint-Lambert a été repeint; et à Maisonneuve, les commandes du pont ont été modernisées et des travaux de réfection des pierres angulaires ont été effectués.

Conformité à l'an 2000

La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent a pris les mesures nécessaires pour que le bogue de l'an 2000 n'ait aucune conséquence néfaste sur le fonctionnement du réseau, que ce soit à cause des applications de technologies de l'information ou des microprocesseurs.

Le logiciel intégré (SAP), qui a remplacé le principal système d'exploitation de la Corporation en novembre 1998, répond à toutes les exigences relatives au passage à l'an 2000. En outre, les programmes de bureautique et les programmes personnalisés ont été testés et les derniers changements sont en cours. Le nouveau logiciel de gestion du trafic règle tous les problèmes du passage à l'an 2000 liés au contrôle du trafic.

Nos écluses et nos ponts sont contrôlés pour la plupart par des systèmes informatisés. Depuis deux ans, du matériel et des logiciels conformes ont été installés et testés. Les derniers projets du genre sont planifiés actuellement et l'installation devrait s'effectuer avant le début de la saison de navigation 2000. Nous avons achevé l'inventaire de tous les autres systèmes pour lesquels des microprocesseurs pourraient soulever des inquiétudes et nous remplaçons ou modifions actuellement le matériel essentiel.

Le réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent sera fermé pour la saison avant le 31 décembre 1999 et ne rouvrira pas avant la fin de mars 2000. Nous en profiterons pour effectuer les derniers essais en temps réels sur tous les systèmes avant l'ouverture de la Voie maritime.

Ressources humaines

Conventions collectives

Tel que stipulé dans la *Loi maritime du Canada*, les employés de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent ont été réembauchés par la Corporation le 1^{er} octobre 1998, aux mêmes conditions. Les conventions collectives, transférées à la CGVMSL à titre de nouvel employeur, ont expiré en décembre 1998.

Trois nouvelles conventions collectives, avec sept sections locales du Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA), ont été ratifiées dans la semaine du 22 février et signées officiellement le 29 mars 1999. Elles expirent le 31 décembre 2000 et touchent les 440 employés d'exploitation et d'entretien qui exploitent les écluses et les ponts de la Voie maritime, les 103 employés de supervision et les 24 employés du siège social à Cornwall. Les négociations collectives ont été conclues en deux semaines, sans recours à la conciliation.

Les ententes prévoient une hausse de salaire de 2 % en 1999 et en 2000; un nouveau régime de retraite privé et un régime d'assurance-invalidité à long terme, tous deux nécessaires par suite de la commercialisation; et des changements mineurs aux régimes de santé et de soins dentaires, dont la Corporation assume désormais tous les coûts. Un

régime de santé à l'intention des futurs retraités de la Corporation a aussi été établi.

Les syndicats et la direction ont également signé une lettre d'entente distincte concernant un nouveau comité de travail qui se penchera sur plusieurs questions relatives à l'efficacité et à la rentabilité. Les recommandations de ce comité seront mises en œuvre et surveillées, et tout gain sera partagé avec les employés au moyen d'améliorations aux avantages sociaux prévus dans les conventions collectives.

Un Comité de consultation patronal-syndical a aussi été établi durant les négociations. Il se réunira quatre fois par année pour examiner les résultats d'exploitation généraux et informer les dirigeants syndicaux des plans de la Corporation.

Programme d'encouragement au départ

Le personnel de la Voie maritime a été réduit de 119 postes, soit 17 % des effectifs, par un programme fructueux d'encouragement au départ, qui a été négocié avec les unités syndicales en décembre 1997, et par l'attrition normale. Le programme a duré de janvier 1998 à mars 1999 et a été présenté aux employés de la Voie maritime en prévision de la commercialisation. La réduction du nombre d'employés correspond à l'objectif fixé dans notre plan d'entreprise pour la prochaine année.

Évaluation des emplois

Un Comité d'évaluation des emplois a été établi pour évaluer tous les emplois jusqu'au niveau de vice-président, à l'aide d'un nouveau Régime universel. Les modifications seront apportées à la fin de cette année.

Sondage Hay

Des séances d'information sur les résultats du mini-sondage Hay effectué auprès des employés en 1998 ont été organisées en décembre avec les employés de tous les lieux de travail, et les résultats ont été affichés sur le site Intranet de la Corporation. Le sondage a révélé que des progrès ont été accomplis dans les domaines de la reconnaissance individuelle et collective, puisque la satisfaction globale a monté de 9 %, ce qui laisse croire que le Programme de récompenses et de reconnaissance de la Voie maritime porte fruit. Entre octobre 1997 et septembre 1998, 146 télégrammes « Le merci » ont été envoyés à 123 personnes et 23 équipes; 44 % des récompenses ont été demandées par les superviseurs immédiats et les gestionnaires; 37 % par les collègues immédiats; et 19 % par les autres collègues.

Dans son examen des résultats du sondage Hay, le Comité de gestion a dégagé les priorités suivantes :

- clarifier les normes de rendement et le processus d'évaluation du rendement
- régler les problèmes relatifs au cheminement du travail et à l'efficacité opérationnelle
- tenir compte qu'il faut de nouvelles améliorations du service à la clientèle et de la capacité des superviseurs de fournir un encadrement relatif aux problèmes interpersonnels et professionnels.

Ces priorités ont été intégrées à la planification stratégique de la Corporation et un plan d'action est en cours de préparation. Le prochain sondage Hay auprès de tous les employés est prévu à l'automne 2000.

Sécurité au travail

Le bilan de sécurité au travail de la Voie maritime continue de s'améliorer. Les employés tentent de dégager les facteurs de risque d'accident et de trouver des mesures préventives pour éliminer tous les accidents.

Bilan de sécurité

	Accidents avec perte de temps	Jours perdus	Coûts	Consultations médicales	Affectations temporaires
1998	2	47,5	\$ 7 792,00	6	96,5
1997	11	528,06	\$ 79 866,00	29	246,5

La Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent est dirigée par un conseil d'administration de neuf membres, qui se réunit aussi souvent que nécessaire pour fixer et surveiller l'orientation de la Corporation et examiner les résultats financiers. La responsabilité ultime du conseil d'administration consiste à assurer la viabilité à long terme de la CGVMSL et de la Voie maritime, composante essentielle de l'infrastructure des transports du Canada. À cette fin, le conseil d'administration s'assure que nos opérations établissent notre crédibilité auprès des clients et de la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, en fournissant un service efficient et de haute qualité à tous les utilisateurs, sans préférence, en faisant la promotion des avantages concurrentiels de la Voie maritime et en assurant un environnement sécuritaire pour nos employés et nos clients.

Dans le cadre de sa gérance de la Corporation, le conseil d'administration est chargé de la planification stratégique, de la gestion des risques, de la planification de la relève, de la politique en matière de communications et de l'intégrité des systèmes de contrôle interne et de gestion de l'information de la Corporation. Il définit également les limites des pouvoirs et des responsabilités de la direction et prend des décisions relatives à toutes les activités et dépenses qui s'écartent du plan d'entreprise ou ne sont pas prévues dans ce plan ou dans les ententes officielles entre la Corporation et le gouvernement ou d'autres parties.

Par l'entremise du Comité de régie, qui administre également le Code de conduite, le conseil d'administration s'assure que les objectifs annuels de la Corporation traduisent les engagements pris dans le plan d'entreprise, les lettres d'incorporation et la *Loi maritime du Canada* et qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts. Ce comité surveille également les systèmes qui gèrent les principaux risques d'affaires, soit l'environnement, l'entretien préventif, la santé et la sécurité au travail et le passage à l'an 2000, et il fait rapport sur ces systèmes.

Le Comité des ressources humaines s'occupe de l'élaboration des plans de relève pour tous les postes de cadres supérieurs, évalue le rendement des cadres supérieurs, examine et établit les poli-

tiques relatives à la rémunération des cadres supérieurs et surveille le rendement du régime de retraite de la Corporation.

Le Comité de vérification se charge de l'examen des états financiers et de la vérification des opérations de la Corporation et il évalue les politiques, systèmes et contrôles internes de nature comptable et financière.

Membres de la Corporation

Conseil d'administration

Robert J. Swenor

Président d'assemblée

Représentant le secteur fer et acier

Georges H. Robichon

Représentant les armateurs internationaux

Premier vice-président et

Conseiller juridique principal

Fednav Limitée

Allan J. Donaldson

Représentant les armateurs domestiques

Adrian D.C. Tew

Représentant le secteur du grain

Vice-président

Louis Dreyfus Corporation

Alan R. Holt

Représentant les autres industries et groupes

Denise Verreault

Représentant le gouvernement fédéral

Présidente

Groupe Maritime Verreault

John E.F. Misener

Représentant le gouvernement ontarien

Marc Dulude

Représentant le gouvernement québécois

Vice-président exécutif

et chef des opérations

IMTT-Québec

Guy C. Véronneau

Président et chef de la direction

Corporation de Gestion de la Voie Maritime du Saint-Laurent

Dirigeants

Richard Corfe,
Vice-président, Services d'ingénierie

Michel Drolet,
Vice-président, Région Maisonneuve

Yvette Hoffman,
Adjointe à l'avocat-conseil et au secrétaire

André Latour,
Vice-président, Ressources humaines

Carol Lemelin,
Vice-président, Finance

Camille G. Trépanier,
Vice-président, Région Niagara

Norman Willans,
Avocat-conseil et secrétaire

Membres

Céréales

ADM Agri Industries Limited,
Windsor (Ontario)

Agricore,
Winnipeg (Manitoba)

Alfred C. Toepfer (Canada) Ltd.,
Winnipeg (Manitoba)

Bunge Canada Ltd.,
Québec (Québec)

Cargill Limited,
Winnipeg (Manitoba)

Commission canadienne du blé,
Winnipeg (Manitoba)

James Richardson International,
Winnipeg (Manitoba)

Louis Dreyfus Canada Ltd.,
Calgary (Alberta)

Parrish & Heimbecker Limited,
Toronto (Ontario)

Range Grain Company Ltd.,
Winnipeg (Manitoba)

Saskatchewan Wheat Pool,
Regina (Saskatchewan)

United Grain Growers,
Winnipeg (Manitoba)

Xcan Grain Company,
Winnipeg (Manitoba)

Au bas: Membres du Conseil d'administration, de gauche à droite :

*A Holt, A. Tew, R. Swenor, G. Véronneau, D. Verreault, G. Robichon, A. Donaldson et John E.F. Misener
(absent: M. Dulude)*



Acier et minerai de fer

Dofasco Inc.,
Hamilton (Ontario)

Iron Ore Company of Canada,
Montréal (Québec)

Québec Cartier Mines,
Montréal (Québec)

Stelco Inc.,
Hamilton (Ontario)

Autres

AGP Grain, Ltd.,
Minneapolis (Minnesota)

CGC Inc.,
Toronto (Ontario)

Essroc Canada Inc.,
Mississauga (Ontario)

General Chemical Canada Ltd.,
Parsippany (New Jersey)

IMC Kalium Canada Ltd.,
Bannockburn (Illinois)

Keystone Industry Co.,
Montréal (Québec)

Klockner Steel Trade Corp.,
Garden City (New York)

Lafarge Canada Inc.,
Hamilton (Ontario)

McAsphalt Industries Limited,
Scarborough (Ontario)

McKeil Marine Limited,
Hamilton (Ontario)

Omnisource Corporation,
Burlington (Ontario)

Ontario Hydro,
Toronto (Ontario)

Petro-Canada,
Oakville (Ontario)

Redpath Sugars,
Toronto (Ontario)

Sifto Canada Inc.,
Goderich (Ontario)

Skaarup Shipping International Corporation,
Greenwich (Connecticut)

The Canadian Salt Company Limited,
Pointe-Claire (Québec)

Armateurs domestiques

Algoma Central Corporation,
St. Catharines (Ontario)

Canada Steamship Lines Inc.,
Montréal (Québec)

Enerchem Transport Inc.,
Montréal (Québec)

Groupe Desgagnés Inc.,
Québec (Québec)

N.M. Paterson & Sons Ltd.,
Thunder Bay (Ontario)

P & H Shipping Division,
Mississauga (Ontario)

Upper Lakes Group Inc.,
Toronto (Ontario)

Armateurs internationaux

Christensen Shipping Corporation,
Montréal (Québec)

Cleveland Tankers Inc.,
Cleveland (Ohio)

Colley Motorships Limited,
Westmount (Québec)

Fednav Limited,
Montréal (Québec)

Gresco Ltée,
Montréal (Québec)

Armateurs internationaux (suite)

Inland Lakes Management Inc.,
Alpena (Michigan)

Montship Inc.,
Mississauga (Ontario)

Navitrans Shipping Agencies Inc.,
Montréal (Québec)

Poros Shipping Agencies Inc.,
Montréal (Québec)

Robert Reford,
Montréal (Québec)

Robin Maritime Inc.,
Montréal (Québec)

Scandia Shipping Agencies Inc.,
Montréal (Québec)