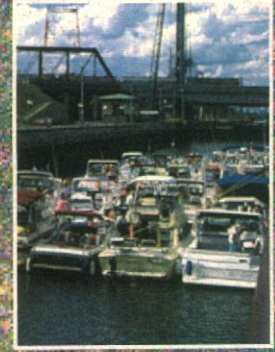


*Annual Report 1995-1996*



THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY











## Table of Contents



3	<i>President's Message</i>
5	<i>Overview</i>
7	<i>1995/96 Performance</i>
8	<i>Satisfying Our Customers</i>
	Re-Engineering Ourselves
	Transit Time Standards
	Vessel Location Information
	The Service Team Approach
	The Measurement of Our Progress
	Infrastructure Management
	Winter Work Ensures Safety and Reliability
	Recognizing Our Staff
	New Collective Agreements
	Satisfied Customers: Our Best Business Strategy
14	<i>Increasing Our Revenues</i>
	A Long Operating Season
	Promotion Pays
	Market-Sensitive Tolls
	Optimizing Assets Brings in Cash
16	<i>Cutting Costs</i>
16	<i>Looking to the Future</i>
	Seaway Summits
	Increased Commercialization
	Prospects for 1996
19	<i>The Financial Year in Review</i>
	Overview
	Financial Position
21	<i>Five-Year Financial Summary</i>
22	<i>Management's Report</i>
23	<i>Auditor's Report</i>
24	<i>Financial Tables</i>
27	<i>Notes to Consolidated Financial Statements</i>









## President's Message

### A SECOND SUCCESSFUL YEAR

**T**he 1995 navigation season brought profits for the second year in a row to The St. Lawrence Seaway Authority, a testament to continuing improvement in economic conditions and to the Authority's deepening corporate focus on customer service and controlling costs.

1995 was a dynamic and productive year, both in terms of Seaway operations and the evolution of the corporation. A total of 3,868 vessel transits with over 48.1 million tonnes of cargo passed through the system, generating more than \$83 million in gross revenue. At the beginning of the season, mild weather permitted the system to open for navigation earlier than in any of the past 15 years. The Montreal-Lake Ontario section experienced the longest operating season since the Seaway opened in 1959. Our work to attract new business through toll incentives and adjusting rates to market conditions paid off with an estimated 1.5 million tonnes of additional cargo and 43 vessels transiting the system for the first time. Overall, The St. Lawrence Seaway Authority generated a net profit of \$1.68 million from operations and added \$8.4 million to the capital fund in 1995.

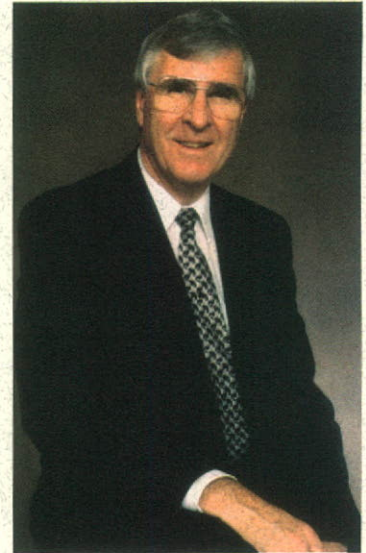
### LAYING STRONG FOUNDATIONS

A more lasting positive impact on Seaway operations, however, will result from activity behind the scenes. For the last 18 months, the Authority has been working to focus our entire organization on improved customer service. Bringing the Quality Service Initiative from inception to reality has been no easy task. Involving research, consultation with customers, process re-engineering, and

the development of a new service team approach to operations and maintenance, this corporate project will continue to evolve for many years. In 1995, several important milestones were reached that are already beginning to enable us to serve customers more efficiently, consistently and effectively.

Although shippers have long recognized that the Seaway is a cost-efficient, safe and reliable alternative for traffic to and from the centre of North America, a baseline customer survey in 1994 suggested that improvements were possible, particularly in transit time and vessel location information. The satisfaction rate for these factors was 50%, while satisfaction with vessel integrity while transiting the system was 85% and with transit costs vs projections, 95%. As a result, a series of quality improvement teams were created in 1995 to research and make recommendations on transit time standards, vessel location information, performance measurement and staff rewards and recognition.

These teams have reported to the Corporate Quality Council, established in 1994, which provides leadership, support and personal commitment for ongoing quality initiatives. Transit time standards, set in consultation with carriers, shippers and receivers, are now being implemented. As well as setting benchmark standards for each section of the Seaway, the system will allow us







## *The President's Message*

to identify the causes of delays so that they can be effectively reduced. The Authority has also started to implement an improved vessel location information system which will pinpoint more accurately the location and arrival time of all vessels in the Seaway.

Two of the past year's achievements will be instrumental in ensuring continuing improvements in customer service. One is the new and comprehensive performance measurement system, which will be implemented during the coming year. The new performance measures integrate all aspects of the Corporation's activities: customer satisfaction, competitiveness, asset management, business results, continuous improvement, and employee satisfaction, and will report results from day-to-day operations up to the level of corporate strategic planning. The other is an infrastructure management system, begun in 1992 and completed in 1995, which will help the Authority manage the risks of its aging infrastructure by improving the way we set priorities for repairs and capital projects.

We have also harmonized the operations of the eastern and western sections of the Seaway by implementing a service team approach to major points of customer contact in both regions. Because the Welland Canal was operational for many years before the rest of the Seaway, the western and Montreal-Lake Ontario sections have had different operating structures since 1959. Better customer service, streamlined operations and lower costs will result from these improvements.

Combined with ongoing process re-engineering, these innovations lay a solid foundation for the Seaway's future. We have identified our customers' needs, we know what to do to meet them, and we have the tools to measure our success and improve on it.

### **PREPARED TO MEET THE CHALLENGE OF THE FUTURE**

As a corporation, the Authority has set goals, and has met them successfully. In doing so, we have discovered that improved customer service is a way of life, and our best strategy for meeting a future that is increasingly competitive and filled with uncertainties. We do not yet know what the full impact will be of the government's new National Marine Policy, of changes in economic and industrial conditions, or the end of the Western Grain Transportation Act subsidies. What we do know is that the Seaway will continue to provide a viable alternative for shippers in Canada, the United States and around the world, provided we remain competitive in our costs, efficient in our operations, and responsive to the needs of our customers.

*G. R. Stewart, President & CEO*



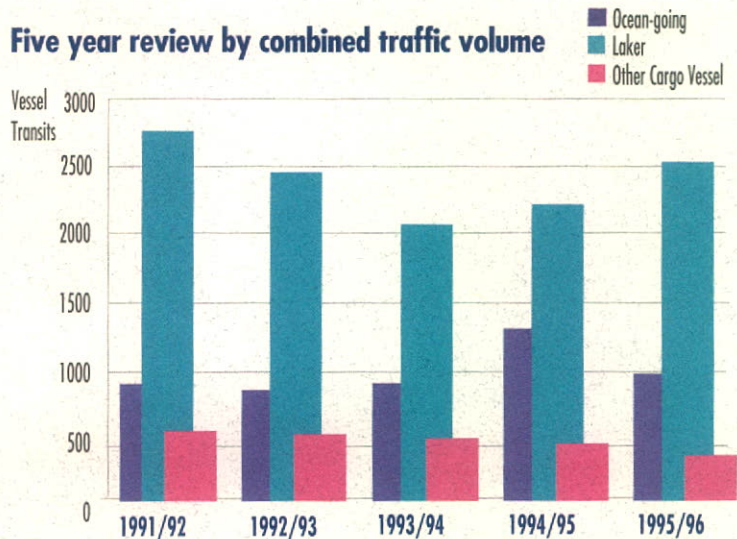


# Overview

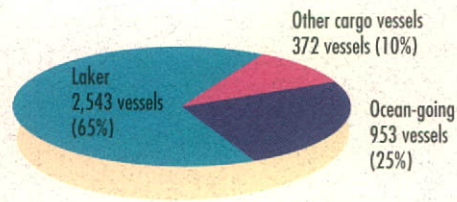
*Working with our partners, we are leaders in meeting our customers' transportation needs.*

**T**he mandate of The St. Lawrence Seaway Authority since 1954 has been to construct, operate and maintain a deep draft waterway between the port of Montreal and Lake Erie. The Authority has been entrusted by the federal government to manage the Seaway International Bridge Corporation Ltd., the Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated and the Thousand Islands Bridge. The St. Lawrence Seaway Authority also operates 13 locks and connecting channels. Together, they form the gateway to some 245,750 square kilometres of navigable waters,

## Five year review by combined traffic volume



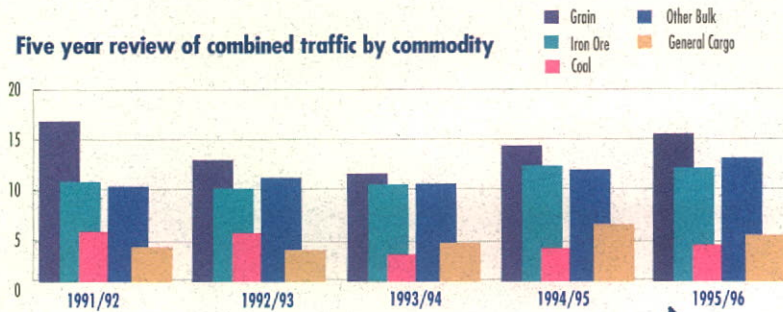
## Combined traffic by type of vessel 1995/96



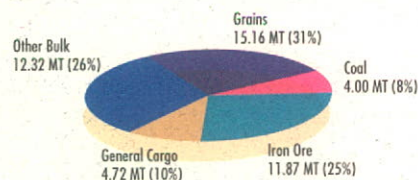
*served by 15 major international ports and dozens of smaller regional ports.*

*Approaching our fifth decade of service, more than two billion tonnes of cargo have passed safely through the Seaway, carried by more than 250,000 vessels, making this the world's most valuable inland waterway. The Seaway contributes an estimated \$2.1 billion annually to the Canadian economy and supports over 17,500 full-time equivalent jobs. In maintaining safe and reliable access to this important water transportation system, The St. Lawrence Seaway Authority makes a major contribution to Canada's prosperity as well as Canada's competitiveness in the world economy.*

## Five year review of combined traffic by commodity



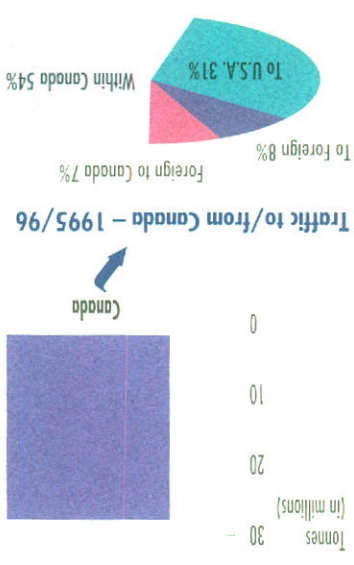
## Combined traffic by commodity 1995/96



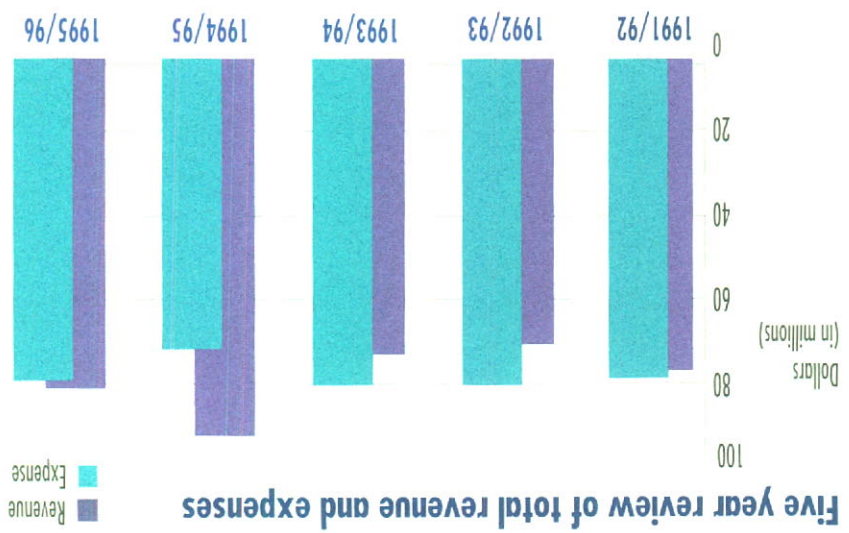
Note: Grain includes wheat, barley, corn, etc.; Other Bulk includes stone, petroleum, etc.; General Cargo includes steel, slabs, etc.



We are committed to providing an excellent, low cost transportation service to and from the heartland of North America for shippers from some 50 countries around the world. The direction set by our 1992 strategic plan, Vision 2002, has led us to adopt a customer-centered focus for all corporate activities. Customer satisfaction has become the driving force behind all aspects of Seaway business, from maintenance and facilities improvement to traffic control, vessel information services and performance measurement. In pursuing this course, the Authority recognizes that the future of the Seaway as a major transportation route is dependent on satisfying customer needs for cost-effective, reliable and speedy service. Plans, based on consultations with customers and partners, involve continued re-engineering of all major processes to reflect new quality service guidelines. Already implemented and beginning to show results is a service team approach to handling operational and administrative functions.

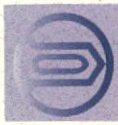


**Total combined traffic to/from Canada and the U.S.A.**



The Authority's commitment to sustained improvement and consultation with customers and partners combined with a more confident economic climate, has resulted in a net profit the second year in a row. Seaway staff will continue to work with our American counterpart, the Saint Lawrence Seaway Development Corporation, carriers, and other maritime partners to ensure that the Seaway continues to bring benefits to cargo shippers, receivers, and to shareholders.





## TARGETS

## ACHIEVEMENTS

### To increase customer satisfaction by:

- multi-skilled service teams
  - quality service, supported by quality indicators and performance measurement
  - safe and reliable facilities
- approved quality service implementation plan
  - established service teams in all operational areas; specialized skills training will continue until 1998
  - trained all staff in quality service orientation
  - identified customer needs and quality requirements; identified transit time standards
  - provided new tie-up service at lock approach walls
  - completed improvements to radio communications
  - implemented quality indicators and performance measurement system for customer satisfaction
  - completed infrastructure management system
  - major maintenance and restoration projects under way: an investment of \$18 million

### To reduce costs by:

- reducing staff
  - maintaining only navigational structures
  - high occupational health and safety standards
  - cost-effective use of technology
- decrease of nine positions since March 1995 (half a million dollars saved annually) for a new staff complement of 733
  - transferred minor bridges to jurisdictions in the Niagara Region; negotiations under way to close two additional bridges
  - incorporated health and safety indicators in performance measurement system; since 1986, reduced accidents by more than 50% and their severity by more than 66%
  - completed long term information plan to align investment in new technology with corporate objectives

### To increase revenues by:

- expanding our market share through market sensitive tolls and attracting downbound cargoes
  - strategic alliances
  - optimizing revenues from all assets
- added 275,000 tonnes of coal to New Brunswick and Europe by adjusting rates to market conditions
  - moved approximately 17,000 tonnes of canola meal destined for North Carolina
  - generated an estimated 1.5 million tonnes of new business under Incentive Toll Program (net additional revenue of \$1.4 million)
  - participated with our partners in business development activities: trade missions, exhibits, customer visits
  - met 1995 expense requirements
  - increased capital fund by \$8.4 million
  - sold eight properties for \$1 million
  - performance indicators in place to monitor competitiveness and revenue generation





The St. Lawrence Seaway Authority's customers include all those concerned with transporting goods through the system's canals and locks: cargo shippers, carriers and receivers. Customers recognize the Seaway as a safe and reliable transportation system for commercial vessels; however, in today's increasingly competitive climate, the time and cost of transiting the system have gained importance as factors in choosing between route and transportation mode options, as has the general demand for quality service.

## RE-ENGINEERING OURSELVES

Over two years ago, the Authority formally committed itself to putting customer service first, making it the driving force behind every aspect of its business. Our goal is to meet or exceed customer expectations, consistently and at the lowest possible cost; we are committed to providing low cost excellence. To realize this objective, we embarked on a comprehensive program of organizational change and development, beginning with a focused effort to understand our customers and to determine what kind of service they expect. An initial survey in 1994 identified two factors of major importance: the transit time of vessels through various sections of the Seaway; and the need to improve the way we report the precise location of vessels, so that their arrival time can be more accurately predicted, both at locks and at their destination ports.

As a result of this survey, and in recognition of other quality service needs, some immediate improvements were made in staff training and radio communications. In addition, five teams were set up to research and make recommendations on transit time standards, vessel location information, performance measurement, engineering, and staff rewards and recognition. These teams worked diligently throughout 1995 to develop

their recommendations, which are now being implemented. A new program of intensive staff training has been initiated and will continue. As a result, the Authority now has a comprehensive and integrated set of benchmarks for customer satisfaction in critical areas, the tools with which to measure performance, and the ability to make ongoing improvements.

We have also begun to implement a team approach to operations. A second customer survey and meetings with customer representatives in 1995 indicated that improvements are becoming apparent. A great deal has been accomplished in the past year, laying a solid foundation for further achievements.

## TRANSIT TIME STANDARDS

This task force worked closely with carriers, shippers and receivers to establish time standards for vessels transiting each section of the Seaway. These standards have now been established as objectives to be achieved and, where possible, surpassed in the next few years. They have been communicated to all staff, and those involved in meeting the standards have received necessary training.

The standard is that the St. Lawrence Seaway will process 95% of vessels through each section within four hours of the section's

	AVERAGE TRANSIT (HOURS)	90% OF TRANSITS WITHIN (HOURS)	95% OF TRANSITS WITHIN (HOURS)
<b>WELLAND</b>			
INLAND & OCEAN	11	9 - 13	7 - 15
UP & DOWN			
<b>MONTREAL/LAKE ONTARIO</b>			
INLAND			
UP	24	22 - 26	20 - 28
DOWN	22	20 - 24	18 - 26
OCEAN			
UP	23	21 - 25	19 - 27
DOWN	22	20 - 24	18 - 26





## Satisfying Our Customers

average transit time, and 90% of vessels within two hours of the average time. On the basis of 3,000 vessels in a season, only 150 ships (5%) may exceed the average transit time by more than four hours. Clearly, long system shutdowns must be avoided, but the Seaway's record is good: since it opened, the system has experienced less than 1% down time.

Special delay codes have been developed to help identify clearly the causes of each delay in vessel transit, and assign ownership of the delays. Delays are classified in five groups: vessels (including accident, breakdown, regulations); structures (including breakdown, equipment operation, maintenance); environment (wind, visibility, ice, water levels); partners (including hydro, pilots, railways); and traffic management (including waiting in line and navigation aids deficiencies). Those that are controllable by the Authority will be rectified promptly; those that are the responsibility of a customer or partner such as security or pilotage delays, will be negotiated on the basis of specific information.

### VESSEL LOCATION INFORMATION

The Seaway's vessel location information system provides computerized data on the whereabouts of all ships in the waterway. This data is used for traffic control by the Authority and by shippers and receivers to estimate the arrival times of goods and to plan docking activities. The system is now being upgraded to provide greater reliability, accuracy and detail. Improvement targets have been established in consultation with customers.

We have installed new data lines at three locations, added new control points, and made changes in programming to improve reliability. This will enable automatic retrieval of information on vessel position and estimated time of arrival. Monitoring procedures have also been improved. In general, the changes involve making better use of technology

already available, but other modifications to the system over the next year may include replacing the present ENCORE traffic control system in the Niagara Region with a new and more reliable computer system. Systems will also be developed to measure data entry performance and compare it to established targets.

### THE SERVICE TEAM APPROACH

The main points of customer contact on the Seaway are the locks and other structures that affect the flow of vessel traffic. In the past year, the Authority has implemented a service team approach to carry out the tasks required at each of these locations. The teams amalgamate operations and maintenance personnel, reducing operating costs and making gains in quality and productivity, while providing more fulfilling jobs and opportunities for staff.

Team members are receiving additional training to become multi-skilled in functions related to the lockage of ships and the technical skills required to maintain the locks. Many are assuming new roles and responsibilities that will raise the level of service provided to the ships passing through. In particular, these teams will play a key role in helping the Authority meet and improve its







## Satisfying Our Customers

new transit time standards and implement an improved vessel location information system.

This flatter organization, with its increased reliance on pooling the combined knowledge, skills and talents of team members, will result in improved service for customers, as well as more efficient use of human resources. New service teams will continue to be trained and launched until the end of 1997, when implementation will be complete.

### THE MEASUREMENT OF OUR PROGRESS

Developed between March and November 1995, the new performance measurement system aligns activities throughout the organization to focus on customer needs and links customer satisfaction with employee satisfaction. It identifies critical success factors and indicators that will warn of any need for timely action, giving the organization the key tools to meet customer satisfaction objectives. It will help measure and improve performance

#### WHAT WE ARE MEASURING

**CUSTOMER SATISFACTION** – including transit time standard achievement indicators

**COMPETITIVENESS** – covering market share and pricing

**ASSET MANAGEMENT** – with a new reliability index to focus attention on overall infrastructure condition

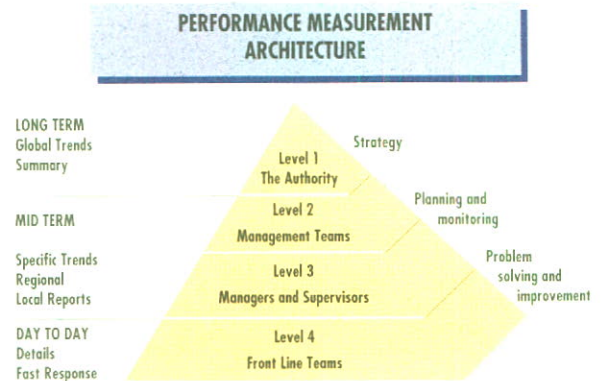
**BUSINESS RESULTS** – introducing a cost per lockage concept and linking strategic, operating and financial information

**CONTINUOUS IMPROVEMENT** – with indicators of project and process effectiveness

**EMPLOYEE SATISFACTION** — built from an employee survey and safety indicators

#### CRITICAL SUCCESS FACTORS

- efficient and reliable transits
- competitive prices; compatible costs
- increase in percentage of funds for major works
- productivity gains to make routine operations less costly
- value-added processes that effectively support main business strategies
- high employee satisfaction that will prompt further improvements



not only in terms of the Seaway's cargo-carrying customers, but also the services various parts of the organization provide inside the corporation.

Implementation will continue through three six-month phases, but customer satisfaction measures were available for the start of the 1996 navigation season. Automated data collection and distribution will ensure timely and accurate indicators.





### REPAIR AND REHABILITATION HIGHLIGHTS

#### The routine

- painting lock valves and gates, repairing concrete, and replacing worn or damaged timber fendering along lock approach walls throughout the system

#### The heavy-duty

- first complete overhaul of the drive mechanism of the bridge on Highway 20 at Allanburg, Ontario, built in 1929
- replacing hinges on ten lock gates in the Welland Canal, which required jacking up 500-tonne gates
- repair to sector gates at Lock 7, which give emergency protection against water inflow; 30-tonne steel stop logs had to be placed across the canal to hold back the water so repair crews could reach the gates; then the 15-tonne lock operating valves were repaired
- replacing the 600 volt lock power distribution systems, and upgrading the Flight Locks' electrical control systems

#### In the Montreal-Lake Ontario section:

- realignment of valve machinery
- installing a DGPS positioning system on a Seaway sweep scow
- automation of two rail and vehicular bridges
- modifications to electrical distribution system at Lock 3
- replacement of gate heating pipes at Lock 4
- installation of CCTV system at Iroquois Lock for vessel monitoring

### INFRASTRUCTURE MANAGEMENT

Changes have been made in the structure of the Engineering Services division, which provides construction and repair expertise. A task force was active in the past year in defining and mapping out business processes for interaction between the Regions and Engineering Services. Improved processes for planning, budgeting, project management, contract administration, dealing with unforeseen and urgent projects, and internal communications will contribute to more cost-effective management of major maintenance and capital projects, as part of the Seaway's new infrastructure management system. Aging infrastructure makes this a vital aspect of Seaway operations.

### WINTER WORK ENSURES SAFETY AND RELIABILITY

Each winter, every major component of the 225 kilometre Seaway canal system is inspected and made ready for the coming season. During the winter shutdown period of 1995-96, more than \$4.9 million was invested in repairs and improvements to lock equipment, canal infrastructure, and bridges.







### RECOGNIZING OUR STAFF

The Authority recognizes that our staff is the essential component in everything we do. The changes brought about by our new corporate focus, implementing transit time standards and service teams, organizational restructuring and downsizing, and process re-engineering have all placed great demands on Seaway staff, who are responding extremely positively. It is appropriate, therefore, to pay attention to the ways in which we recognize and reward these efforts.

A task force consulted with staff focus groups and visited Dosfasco Inc., Stelco Inc. and Via Rail to obtain ideas for best practices in rewards and recognition. Their goal was to prepare recommendations for a corporate system which motivates and sustains employee efforts and achievements that contribute to the Seaway's vision, values and successes. Under implementation are a mix of initiatives that recognize individual and team efforts, both performance and non-performance related. They range from the timely "thank you-gram", a personal note to employees who have excelled at a targeted work practice, followed up by public recognition in a monthly bulletin, to a systematic performance enhancement program and monetary rewards.

### NEW COLLECTIVE AGREEMENTS

If the Authority's efforts are to be focused effectively on customer service, management and unions must work together. Seaway management and union leaders have agreed to use a "mutual gains bargaining" or "interest-based problem solving" approach to settling disputes. A total of 62 staff members, including senior and middle managers and union and management negotiating committees have completed training in these techniques, and the approach is being used in the



implementation of service teams and in negotiations for new collective agreements.

In December 1995, the successful negotiation of new contracts with 535 operational and maintenance workers and 110 supervisory staff, all members of the Canadian Auto Workers union, ensured that the Seaway would continue to operate without interruption.

### SATISFIED CUSTOMERS: OUR BEST BUSINESS STRATEGY

More discriminating and demanding consumers, combined with a new era of competition in freight transportation will make the next years challenging ones for The St. Lawrence Seaway Authority. Significant changes in the way we serve customers, and in organizational structures, planning, and evaluation methods will help us meet our customers' high expectations for many years to come.

But the work has not stopped. Better customer service is something that will continue to evolve over time; and each step we complete provides ideas and impetus for doing better in some other area. At the end of the 1995 season, three new task forces were established. One team will work on





## Satisfying Our Customers

recommendations for re-engineering the tolls and statistics processes, to save time both for the Seaway and its customers. Another will tackle the important task of reviewing and refining the process of maintenance planning and delivery. The third group will examine and improve traffic management functions within the Seaway. Their efforts will begin to show results in the next year.

### CUSTOMERS CAN NOW REACH US VIA THE INTERNET

The St. Lawrence Seaway Authority is now accessible on the Internet. For queries, our e-mail address is <marketing@seaway.ca>

Information is also available at our web site: <http://www.seaway.ca>



### IN 1995, OUR CLIENTS HAD THE BENEFIT OF

- tolls at 1993 levels
- the earliest system opening in 15 years
- 24-hour navigation from opening day on the Welland Canal, and from March 29 on the Montreal-Lake Ontario section
- the longest operating season in the Montreal-Lake Ontario section since the Seaway opened (280 days, from March 24 to December 28)
  - 277 days of navigation on the Welland Canal
  - \$1 million in discounts under the Incentive Tolls Program
- continuation of the draft increase from 7.92 to 8.0 m for the entire season on the Welland Canal and from March 28 to December 15 in the eastern section
- average transit time of 20.8 hours, a reduction of 0.6 hours over last year, in the Montreal-Lake Ontario section
- average one-way transit time of 14 hours, a decrease of 1.1 hour from last year, on the Welland Canal
- overall length of vessel permitted to use Seaway system increased from 222.5 m (730') to 225.5 m (740') and extreme breadth increased from 23.16 m (76') to 23.8 m (78')





A reasonably healthy economic climate, combined with the efforts of our staff, produced the second profitable year in a row for the Seaway, with a net income of \$1.68 million. The Authority employed a number of strategies to increase revenues: promotional activities, business development, land disposal, and market-sensitive tolls. A longer operating season also added to revenues.

## A LONG OPERATING SEASON

After an early start to the season (March 24), heavy traffic demand also required the Seaway to remain open beyond the announced closing dates. With very cold temperatures in the closing period, operation in the ice covered channels was continued with the assistance of ice breakers. Tugs hired by the Authority cleared ice off the lock walls and assisted ships around the lock areas. Because of the below-normal temperatures and heavy ice conditions, surcharges were levied on the 14 vessels that entered the Montreal-Lake Ontario section between December 21 and December 24. Four vessels were allowed to pass through the Welland Canal, under a written

agreement, after the official closing time of 8:00 a.m. on December 24. The Welland Canal finally closed on December 25. The last vessel exited the St. Lambert Lock in the eastern section on December 28, and the 1995 navigation season was officially closed.

## PROMOTION PAYS

Promotional efforts were targeted to attract new vessels to the system, and were concentrated largely in North America, with the main selling points being quality service, cost-effectiveness and safety. As well as emphasizing the benefits of the Seaway, staff members took advantage of these opportunities to improve their understanding of customers' needs. European promotions targeted specific commodities, either to attract new types of cargo or increase the tonnage of commodities already shipped through the system.

In response to business development activities, a total of 43 vessels new to the system passed through the Seaway in 1995. In addition, there was new movement of Powder River Basin coal to Europe, an increase in the contract for

## BUSINESS DEVELOPMENT ACTIVITIES

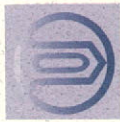
### EVENT (LOCATION)

- Europort (Amsterdam, Holland)
- South East Feed Grain Conference (Asheville, North Carolina) and customer visits
- Western Canada Farm Progress Show (Regina)
- AgDays (Brandon)
- Mississippi Coal Valley Conference (New Orleans) and customer visits
- American Institute of Iron and Steel (New York) and customer visits
- Customer visits (Cyprus, Turkey)
- Customer meetings (Quebec City, Sept-Îles)
- Canadian Coast Guard Open House

### TARGETED SHIPPERS/CARRIERS

- shipowners and other shipping interests
- grain, phosphate, soda ash and gypsum
- grain
- grain
- coal, grain and railroad companies
- major North American steel producers and traders, liquid bulk, iron ore, coal and other ores
- shipowners and other shipping interests
- coal, steel, grain, transshipment services
- general public





## Increasing Our Revenues

moving Appalachian coal, and new movement of canola meal to North Carolina.

### MARKET-SENSITIVE TOLLS

In the final year of the last Incentive Tolls Program, the new business component helped generate over 1.5 million tonnes of new traffic and net additional revenues of \$1.4 million. The "alternate use of bulkers" segment attracted 37,908 tonnes of cargo.

### OPTIMIZING ASSETS BRINGS IN CASH

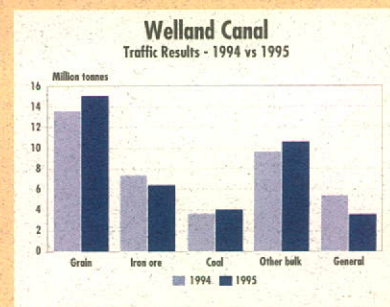
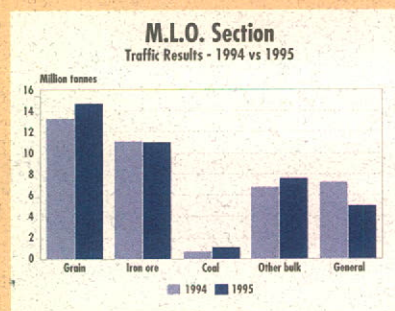
The Authority also continued its land disposal program to increase its revenues. The sale of surplus land totalled \$1,014,000, with a profit of \$403,000.

Long-term projects commenced in 1995 include exploring the possibility of selling hydro power as a source of additional revenue. Negotiations are under way with a third party for a joint venture to rehabilitate a Niagara Region powerhouse and sell the energy.



### 1995 TRAFFIC FACTS & FIGURES

- 2,777 vessel transits through the Montreal-Lake Ontario section, an average of 10 vessels a day; in 1994, there were 2,857 vessel transits
- 3,295 vessel transits through the Welland Canal, an average of about 12 vessels a day; in 1994, there were more than 3,378 vessel transits
- Grain, iron ore and coal continue to account for almost two-thirds of all traffic
- Cargo movements increase by 0.4% on Montreal-Lake Ontario section, for a total of 38.6 million tonnes
- Traffic on Welland Canal decreases by 1.1% to 39.3 million tonnes
- Combined traffic decrease is 420,000 tonnes, due largely to lower demand for steel products and slow economic growth
- Grain — up by almost 10%, increasing from 14% to 19% of all commodities moved due to numerous American grain shipments; Canadian grain shipments decline by some 8%
- Coal — up by 76.1% on Montreal-Lake Ontario section to almost a million tonnes; up by 9.9% on Welland Canal to four million tonnes due to additional exports to Spain and more movements to New Brunswick facilities
- Iron ore — down by 13%
- Other bulk cargo — up by 12% on Montreal-Lake Ontario section, due to coke and salt shipments related to the flooding of the Mine Seleine on Magdalen Island
- Decrease in petroleum products affected by lower value of Canadian dollar in international markets; decrease also in potash and gypsum shipments
- Increase of 8.5% to 10.5 million tonnes on Welland Canal of coke, salt, cement and chemicals
- General cargo down by 32.1% or 2.25 million tonnes on Montreal-Lake Ontario section and 34.8% or 1.9 million tonnes on Welland Canal, due to decrease in steel imports







The organizational changes involved in improving customer service have had the secondary benefit of enabling the Authority to incorporate efficiencies in its operations. In the past year, nine further positions were eliminated, representing a savings of approximately \$.5 million annually.

One of the Authority's long-term objectives is to divest itself of all structures not directly related to navigation. To date, the Authority has transferred minor bridges to the Niagara Region; at present, negotiations are ongoing with CN North America for the future of bridges 10 and 20 in the Niagara Region. Little progress has been achieved in the devolution of other facilities, since other jurisdictions are reluctant to assume responsibility for them.

Another strategy for containing costs is to maintain an exemplary health and safety record. Our new performance measurement system incorporates those health and safety indicators the Authority was already tracking, and adds some new ones. Indicators include the frequency and severity of lost time injuries, the number of safety meetings, and the number of safety interventions to address risk behaviours. Since 1986, when tracking of the first health and safety measures began, significant management effort has reduced the frequency of accidents by more than 50%, and their severity to 33% of what it was.

The Authority is also taking steps to optimize the use of cost-effective technology. A long-term information plan to cover the next five years is now complete, and will ensure that our investment in information technology is aligned with our corporate objectives.



### SEAWAY SUMMITS

Recognizing that competitiveness is the key to the system's viability, the Authority has been leading efforts to reduce system costs and improve the system's competitive position through Seaway Summit meetings of maritime industry leaders on both sides of the border. Although no meetings were held in 1995, the maritime industry has voiced support for this forum, which allows them to discuss many issues of common interest. The Authority will resume these meetings in 1996 to help find creative, integrated solutions to the many challenges facing the system.

### INCREASED COMMERCIALIZATION

In December 1995, the federal government announced a new National Marine Policy, which called for modernization of the marine management and regulatory regime, less red tape, and greater efficiency and effectiveness in the marine transportation sector. Among other provisions, the new *Canada Marine Act*, introduced as the means to implement this policy, would allow the Minister of Transport to further commercialize the operations of the Great Lakes/St. Lawrence Seaway system by entering into agreements with Seaway users or any other private sector group to operate and maintain the Seaway.

Negotiations began towards the end of the 1995/96 fiscal year with a group representing Seaway users. To assist in their deliberations, the Authority was subject to a due diligence process, which examined overall operational and management practices. The report was submitted to the user group at the end of March 1996.

The Seaway Authority reviewed and revised Vision 2002 during 1995 to strengthen our financially self-sufficient position beyond the 5 years covered by the Corporate Plan.





### PROSPECTS FOR 1996

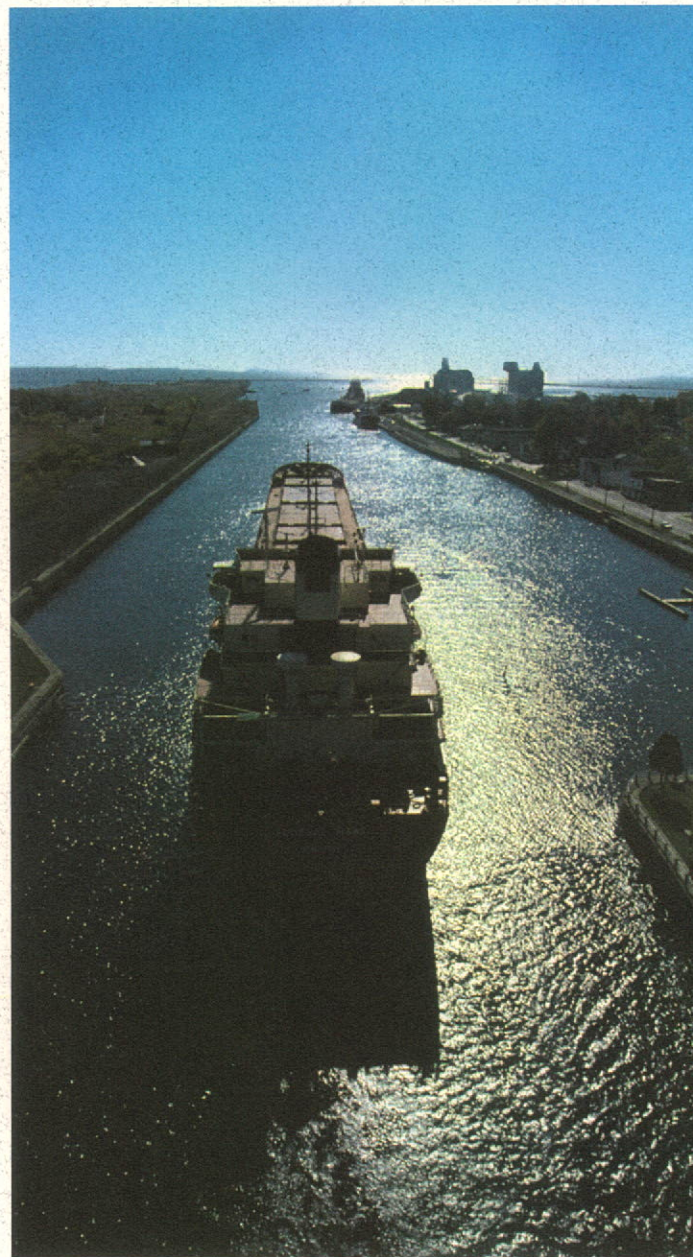
Perhaps the best indication of continuing confidence in the Seaway is the new building program by various shipowners. Fednav International Ltd. will launch three new Seaway-size ocean vessels in 1996, with three more on order for 1997. Seaway Self Unloaders announced early in 1996 that the Captain Henry Jackman is being converted from a bulk carrier to a bulk self-unloader, the nineteenth vessel in SSU's fleet, which is the largest fleet of self-unloaders operating in the Great Lakes. Algoma Central Corporation is converting another vessel in 1996. In addition, 17 new Dutch ships have now been fitted for Seaway use.

The substantial traffic in commodities will likely continue, with high volumes of iron ore and coal expected. There is more uncertainty about grain shipments, however; last year's rise in U.S. grain exports through the Seaway was prompted partly by an increase in Mississippi barge rates, which have fallen this year in combination with high ocean freight rates. In addition, the elimination of the rail transport subsidies guaranteed by the Western Grain Transportation Act and the adjustment of prairie pooling points will likely reduce the movement of Canadian grain through the Seaway. On the whole, cargo movements are expected to hold their own.

Iron ore movements in 1996 will be affected by additional upbound shipments to Lake Erie, and iron ore traffic should increase on both sections of the system.

General cargo traffic is expected to fall below the 1995 level, as North American demand for steel should continue to decline; in addition, new production facilities that become operational will further decrease the demand for steel and steel slab imports.

A revised incentive tolls program will be launched in 1996 to attract ships new to the system; the last program expired at the end of the 1995 navigation season.







## THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

Glendon R. Stewart, *President & CEO*

Clément Côté, *Vice-President*

Michel Fournier, *Vice-President*

## EXECUTIVE OFFICERS

Jean-Pierre Patoine  
*Vice-President, Maisonneuve Region*

Camille G. Trépanier  
*Vice-President, Niagara Region*

John Vazalinskas  
*Vice-President,  
Engineering Services*

Carol Lemelin  
*Comptroller and Treasurer*

André A. Landry  
*Director, Planning and Business Development*

Norman B. Willans  
*Counsel*

Velma C. Durant  
*Corporate Secretary*

## OFFICES

Head Office  
360 Albert Street, Suite 1400  
Ottawa, Ontario K1R 7X7

Maisonneuve Region  
P.O. Box 97  
St. Lambert, Québec J4P 3N7

Corporate Services  
202 Pitt Street  
Cornwall, Ontario K6J 3P7

Niagara Region  
508 Glendale Avenue  
St. Catharines, Ontario L2R 6V8

Our e-mail address is  
<marketing@seaway.ca>  
Information is also available at our web site:  
<http://www.seaway.ca>

This annual report covers the operations of The St. Lawrence Seaway Authority and the Thousand Islands Bridge. Separate reports are available for The Seaway International Bridge Corporation, Ltd. and The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated. Copies of these reports may be obtained from:

The St. Lawrence Seaway Authority  
360 Albert Street, Suite 1400  
Ottawa, Ontario  
K1R 7X7





## The Financial Year in Review

**T**his analysis is supplemental to the Consolidated Financial Statements presented on the following pages and covers the operation of the St. Lawrence Seaway system only.

### OVERVIEW

The Authority is reporting a net income of \$1.68 million for the operation of the Seaway in the fiscal year 1995/96 compared to a net income of \$15.5 million in 1994/95.

The operating revenues for 1995/96 declined by 6.8% from the previous fiscal year to reach \$77.9 million, while expenses, at \$80.5 million, increased by 8.8% compared to last year, producing a net loss from operations of \$2.6 million for the year.

However, after considering investment income of \$5.6 million, a provision for large corporations tax of \$1.3 million, the final result is a net income of \$1.68 million for the period.

The total net revenue from tolls in 1995/96 amounted to \$71.3 million, including \$1 million in rebates paid under the Incentive Tolls Program; in 1994/95, the total net

revenue from tolls was \$76 million.

Operating revenues from other sources totalled \$6.5 million for 1995/96 versus \$7.6 million for 1994/95. The decrease is mainly the result of cyclical business activities and reduced gain on disposal of assets.

### Expenses

Operating expenses for 1995/96, for activities related to system operations, maintenance, and engineering were \$53.8 million, compared to \$45.3 million in 1994/95; the increase of \$8.5 million arises mainly from three main objects: salaries, wages and benefits of \$2.8 million as a result of renegotiated collective agreements; professional services costs of \$1.1 million; and maintenance projects costs of \$3.1 million.

Administrative expenses for both sections of the waterway, including headquarters, reached a total of \$13.8 million in 1995/96, compared to \$14.1 million in 1994/95.

The Authority revised its accounting policy for the annual leave of employees during the fiscal year 1995/96. In prior years,

### Revenues - not consolidated

Operating Year ended March 31	1996	1995
	<i>in thousands of \$</i>	
Tolls	71,358	76,026
Leases & licences	5,000	5,596
Wharfage and other navigation revenues	952	906
Gain on disposal of assets	403	951
Miscellaneous	190	128
	<u>77,903</u>	<u>83,607</u>





annual leave was recorded in the accounts in the year it was paid and no liability was recorded for the unpaid balance at year-end. We now record the expense in the year it is earned. As a result, the salaries, wages and benefits of the current year, for operational expenses and administrative expenses, also include an adjustment of \$1.2 million and \$.3 million respectively.

The amortization expense of \$12.9 million for 1995/96 includes an amount of \$1 million for the write-off of the March 1995 net book value of small assets with an original cost below \$3,000. The expense of \$14.6 million for 1994/95 included \$2.1 million for the revision to the estimated useful life of information technology assets adopted in 1994/95.

### **Investment**

The investment income of \$5.6 million for 1995/96 compares to \$3.7 million for 1994/95. A general improvement in the average yield on long-term investments in 1995/96 and higher cash reserves generated the additional interest income.

## **FINANCIAL POSITION**

### **Operating Activities**

Cash generated from operating activities amounted to \$17.4 million for the year ended March 31, 1996, compared to \$27 million for the preceeding year.

### **Investing Activities**

The Authority has, for the second year in a row, gained from a favorable economic climate and was able to increase its cash reserve for future operating expenses by \$8.4 million; the accumulated reserve stood at \$44.7 million on March 31, 1996. The Authority is now in a better financial position, for a period of time, to continue the funding of major rehabilitation work, especially those projects that had to be deferred in previous years.

The cash outlay for capital assets additions in 1995/96 totalled \$8.1 million, compared to \$8.6 million in 1994/95.

The long-range plan for major restoration work in the next five years is estimated at \$48.8 million, while non-navigation expenditures are estimated at \$1.4 million. Funding of this work will continue to be a challenge for the Authority as the level of the cash reserve for future operating expenses is only sufficient to cash manage the program for the next four years.





## Five-Year Financial Summary

(in thousands of dollars)

	1995/96	1994/95	1993/94	1992/93	1991/92
<b>MONTREAL-LAKE ONTARIO SECTION</b>					
Revenue	\$ 36,382	\$ 39,353	\$ 32,910	\$ 29,841	\$ 28,553
Expenses	35,254	32,168	34,149	35,155	33,394
Income (Loss) From Operations	1,128	7,185	(1,239)	(5,314)	(4,841)
Investment Income	2,498	1,616	1,788	1,860	2,299
Final Settlement of Claim	-	2,750	-	-	-
Net Income (Loss) before Large Corporations Tax	3,626	11,551	549	(3,454)	(2,542)
Large Corporations Tax	563	380	791	650	612
Net Income (Loss)	3,063	11,171	(242)	(4,104)	(3,154)
<b>WELLAND SECTION</b>					
Revenue	41,750	44,594	36,699	35,178	36,869
Expenses	45,306	41,883	43,851	43,592	43,430
Income (Loss) From Operations	(3,556)	2,711	(7,152)	(8,414)	(6,561)
Investment Income	3,101	2,104	2,295	2,376	3,022
Unusual Revenue Item	-	-	-	-	5,709
Net Income (Loss) before Large Corporations Tax	(455)	4,815	(4,857)	(6,038)	2,170
Large Corporations Tax	698	495	1,016	830	804
Net Income (Loss)	(1,153)	4,320	(5,873)	(6,868)	1,366
<b>TOTAL</b>					
Revenue	78,132	83,947	69,609	65,019	65,422
Expenses	80,560	74,051	78,000	78,747	76,824
Income (Loss) From Operations	(2,428)	9,896	(8,391)	(13,728)	(11,402)
Investment Income	5,599	3,720	4,083	4,236	5,321
Final Settlement of Claim	-	2,750	-	-	-
Unusual Revenue Item	-	-	-	-	5,709
Net Income (Loss) before Large Corporations Tax	3,171	16,366	(4,308)	(9,492)	(372)
Large Corporations Tax	1,261	875	1,807	1,480	1,416
Net Income (Loss) *	\$ 1,910	\$ 15,491	\$ (6,115)	\$ (10,972)	\$ (1,788)
<b>THOUSAND ISLANDS BRIDGE</b>					
Revenue	\$ 2,466	\$ 2,186	\$ 2,267	\$ 2,250	\$ 2,364
Expenses	615	978	576	674	510
Income (Loss) From Operations	1,851	1,208	1,691	1,576	1,854
Investment Income	900	750	444	543	637
Net Income (Loss) before Large Corporations Tax	2,751	1,958	2,135	2,119	2,491
Large Corporations Tax	43	37	25	18	32
Net Income (Loss)	\$ 2,708	\$ 1,921	\$ 2,110	\$ 2,101	\$ 2,459

\* The above summary does not include the proportionate consolidation of the SIBC joint venture.





## Management's Report

The accompanying consolidated financial statements of The St. Lawrence Seaway Authority and all information in this Annual Report are the responsibility of management.

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles and necessarily include some estimates which are based on management's best judgements. Information contained elsewhere in the Annual Report is consistent, where applicable, with that contained in the consolidated financial statements.

To meet management's responsibility and to assure the integrity and reliability of financial reporting, the Authority maintains a system of internal controls, policies and procedures to provide reasonable assurance that assets are safeguarded, and that transactions and events are properly recorded.

The system of internal control is supplemented by an internal audit which conducts periodic reviews of different aspects of the Authority's operations. In addition, our external auditors have full and free access to the members of the Authority, who oversee management's responsibility for maintaining adequate control systems and the quality of financial reporting.

The Auditor General of Canada is responsible for auditing the consolidated financial statements and for issuing his report thereon.

Handwritten signature of Carol Lemelin in blue ink.

Carol Lemelin  
Comptroller and Treasurer

Handwritten signature of G.R. Stewart in blue ink.

G.R. Stewart  
President & CEO

Cornwall, Ontario  
May 10, 1996





AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

To the Minister of Transport

I have audited the consolidated balance sheet of The St. Lawrence Seaway Authority as at March 31, 1996 and the consolidated statements of operations, deficit and changes in financial position for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Authority's management. My responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatements. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Authority as at March 31, 1996 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, I report that, in my opinion, these principles have been applied, after giving retroactive effect to the change in accounting for the Authority's interest in a joint venture as explained in note 3 to the financial statements, on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Authority that have come to my notice during my examination of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations, The St. Lawrence Seaway Authority Act and regulations, and the by-laws of the Authority.

Raymond Dubois, FCA  
Deputy Auditor General  
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
May 10, 1996





## Consolidated Balance Sheet

as at March 31, 1996 (in thousands of dollars)

	1996	1995 (Restated Note 3)
<b>ASSETS</b>		
<b>Current</b>		
Cash and term deposits	\$ 26,705	\$ 21,650
Accounts receivable	5,177	5,516
Accrued interest receivable	1,953	906
Supplies inventory	2,747	2,531
	<u>36,582</u>	<u>30,603</u>
<b>Long-term</b>		
Investments (Note 4)	57,699	49,300
Mortgages receivable (Note 5)	983	1,138
Advance to a co-venturer (Note 6)	575	765
Investment in non-consolidated wholly-owned subsidiaries (Note 7)	2	2
Capital assets (Note 8)	505,835	511,516
	<u>\$ 601,676</u>	<u>\$ 593,324</u>
<b>LIABILITIES</b>		
<b>Current</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 12,688	\$ 9,759
Large corporations tax payable (receivable)	155	(8)
	<u>12,843</u>	<u>9,751</u>
<b>Long-term</b>		
Accrued employee termination benefits	13,608	12,965
	<u>26,451</u>	<u>22,716</u>
<b>Commitments and contingencies (Notes 11 and 12)</b>		
<b>EQUITY OF CANADA</b>		
Contributed capital (Note 9)	624,950	624,950
Deficit	(49,725)	(54,342)
	<u>575,225</u>	<u>570,608</u>
	<u>\$ 601,676</u>	<u>\$ 593,324</u>

Approved:

President & CEO

Comptroller and Treasurer





## Consolidated Statement of Operations

for the year ended March 31, 1996 (in thousands of dollars)

	1996			Total	1995
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge		Total (Restated Note 3)
<b>REVENUES</b>					
Tolls	\$ 71,358	\$ 1,365	\$ -	\$ 72,723	\$ 77,499
Leases and licenses	5,000	54	1,071	6,125	6,587
Others	1,545	3	1,395	2,943	3,236
	77,903	1,422	2,466	81,791	87,322
<b>EXPENSES</b>					
Operations, maintenance and engineering	53,842	784	204	54,830	46,723
Regional administration	5,507	220	50	5,777	6,727
Headquarters administration	8,287	-	86	8,373	7,830
Amortization	12,925	149	275	13,349	14,930
	80,561	1,153	615	82,329	76,210
Income (loss) from operations	(2,658)	269	1,851	(538)	11,112
Investment income	5,599	(40)	900	6,459	4,462
Final Settlement of claim	-	-	-	-	2,750
Income before large corporations tax	2,941	229	2,751	5,921	18,324
Large corporations tax (Note 10)	1,261	-	43	1,304	912
<b>NET INCOME FOR THE YEAR</b>	<b>\$ 1,680</b>	<b>\$ 229</b>	<b>\$ 2,708</b>	<b>\$ 4,617</b>	<b>\$ 17,412</b>



## Consolidated Statement of Deficit

for the year ended March 31, 1996 (in thousands of dollars)

	1996			Total	1995
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge		Total
Retained earnings (deficit), beginning of year	\$ (73,081)	\$ -	\$ 18,739	\$ (54,342)	\$ (71,754)
Net income for the year	1,680	229	2,708	4,617	17,412
Distribution of Joint Venture net income	229	(229)	-	-	-
Retained earnings (deficit), end of the year	\$ (71,172)	\$ -	\$ 21,447	\$ (49,725)	\$ (54,342)





# Consolidated Statement of Changes in Financial Position

for the year ended March 31, 1996 (in thousands of dollars)

	1996			Total (Restated Note 3)	1995
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge		Total
<b>OPERATING ACTIVITIES</b>					
Cash provided from operations					
Net income for the year	\$ 1,680	\$ 229	\$ 2,708	\$ 4,617	\$ 17,412
Items not requiring cash					
Amortization	12,925	149	275	13,349	14,930
Employee termination benefits	1,544	13	-	1,557	1,095
Gain on disposal of capital assets	(403)	-	-	(403)	(951)
	15,746	391	2,983	19,120	32,486
Net change in working capital components other than cash and term deposits	2,579	(411)	-	2,168	(3,060)
Payments of employee termination benefits	(904)	(10)	-	(914)	(387)
Cash provided by (used in) operating activities	17,421	(30)	2,983	20,374	29,039
Internal transfers	2,894	-	(2,894)	-	-
	20,315	(30)	89	20,374	29,039
<b>INVESTING ACTIVITIES</b>					
Increase in investments	(8,399)	-	-	(8,399)	(21,454)
Decrease (increase) in mortgage receivables	155	-	-	155	(972)
Decrease (increase) in advance to a co-venturer	190	-	-	190	(33)
Acquisitions of capital assets	(8,117)	(73)	(89)	(8,279)	(9,636)
Proceeds from disposal of capital assets	1,014	-	-	1,014	1,880
Cash used in investing activities	(15,157)	(73)	(89)	(15,319)	(30,215)
<b>Increase (decrease) in cash</b>	<b>5,158</b>	<b>(103)</b>	<b>-</b>	<b>5,055</b>	<b>(1,176)</b>
Cash and term deposits at beginning of year	21,322	328	-	21,650	22,826
<b>Cash and term deposits   at end of year</b>	<b>\$ 26,480</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 26,705</b>	<b>\$ 21,650</b>
<b>Working capital position   at end of year</b>					
Current assets	\$ 36,290	\$ 292	\$ -	\$ 36,582	\$ 30,603
Current liabilities	12,712	131	-	12,843	9,751
	\$ 23,578	\$ 161	\$ -	\$ 23,739	\$ 20,852





## 1. THE AUTHORITY

### a) Authority and objectives

The St. Lawrence Seaway Authority was established in 1954 under The St. Lawrence Seaway Authority Act and is classified as a parent Crown Corporation under Schedule III Part I of the Financial Administration Act.

The Authority was established to construct and operate a deep waterway between the Port of Montreal and Lake Erie together with such works and other property, including bridges incidental to the deep waterway, as deemed necessary by the Governor in Council.

The St. Lawrence Seaway Authority Act confers upon the Authority the powers to borrow money and to produce revenue by levying tolls for the use of the deep waterway. The tolls that may be charged shall be fair and reasonable and designed to provide a revenue sufficient to defray the cost to the Authority of its operations in carrying out the purposes for which it is incorporated, which costs shall include:

- i) payments in respect to the interest on amounts borrowed by the Authority to carry out those purposes;
- ii) amounts sufficient to amortize the principal of those amounts over a period not exceeding fifty years; and
- iii) the cost of operating and maintaining the canals and works under the administration of the Authority, including all operating costs of the Authority and such reserves as may be approved by the Minister.

Under The St. Lawrence Seaway Authority Act, tolls may be established by filing with the Canadian Transportation Agency or by agreement between Canada and the United

States. This agreement between the two countries is in the form of an exchange of notes in accordance with directions given by the Governor in Council.

### b) Commercialization of the St. Lawrence Seaway System

As part of its strategy to strengthen Canada's transportation system, on December 14, 1995, the government issued its new National Marine Policy, which confirms that the Great Lakes/St. Lawrence Seaway System is a crucial waterway and a business. This policy will likely impact significantly on the Authority's operations and structure.

Among other elements, the policy announces that the Government of Canada will pursue further commercialization of the operations of the Great Lakes/St. Lawrence Seaway System. To this end, the policy mentions two alternatives. First, negotiations are currently under way with a group representing Seaway users and consideration is being given to establishing a not-for-profit private-sector corporation that would operate the Seaway under a long-term agreement. According to this policy, the government would retain title to all current Seaway lands and structures regardless of how the commercialization of the operations of the Great Lakes/St. Lawrence Seaway System is carried out. Second, should negotiations be unsuccessful, the Government of Canada would pursue the required changes through other options, such as increased commercialization of the current management of the Seaway.

The Authority's future is heavily dependent on the outcome of the current negotiations and of future-related Government's decisions. At this time, it is not possible to evaluate their possible impacts on the financial statements.





## 2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

The financial statements have been prepared in accordance with accounting principles generally accepted in Canada. A summary of significant accounting policies follows:

### a) Basis of consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of The St. Lawrence Seaway Authority and the Authority's proportional share in the accounts of its joint venture, The Seaway International Bridge Corporation, Ltd. The Authority holds a 50% interest in The Seaway International Bridge Corporation, Ltd., and as a result is entitled to 50% of the assets of the joint venture, its liabilities and its net income.

The Authority's investments in two other wholly-owned subsidiaries for purposes of the Financial Administration Act, The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated and Great Lakes Pilotage Authority, Ltd., are recorded at cost because the Authority does not have the right and ability to obtain benefits from their resources and the Authority is not exposed to their related risks.

### Thousand Islands Bridge

In September 1976, the Minister of Transport entrusted the Authority with the management and operation of the Thousand Islands Bridge, while the real property was vested in the name of Her Majesty in Right of Canada. Subsequent capital expenditures made by the Authority to improve the Bridge have been recorded as capital assets. The retained earnings of the Bridge represent its cumulative earnings since September 1976.

These consolidated financial statements have segregated the operations of the Thousand Islands Bridge on the premise that its management and operation by the Authority is independent of Seaway operations.

### b) Supplies inventory

Supplies inventory comprises equipment and supplies used in the operation and maintenance of the Seaway and is recorded at cost.

### c) Capital assets

Capital assets are recorded at cost. Replacements and major improvements which increase the capacity of the deep waterway system or extend the estimated useful service lives of existing assets beyond their life expectancy are capitalized. Repairs and maintenance are charged to operations as incurred. The cost of assets sold, retired, or abandoned, and the related accumulated amortization are removed from the accounts on disposal. Gains or losses on disposals are credited or charged to operations.

Amortization is recorded using the straight-line method based on the estimated useful service lives of the assets.

### d) Welland Canal and Valleyfield Bridge Rehabilitation Programs

Funding received from the Government of Canada for these programs was accounted for by crediting the amount against the costs of related capital projects undertaken during the year. The non-funded remaining cost, which is to be recovered from the users, is capitalized and amortized.





## e) Employee termination benefits

Employees of the Authority are entitled to specified benefits as provided for under labour contracts and conditions of employment. These benefits include accumulated sick leave which may be payable upon termination and furlough leave. Usually, the termination benefits correspond to the higher of a week's salary (two weeks for the first year of service) for each year of service up to a maximum of 28 weeks or 75% of the balance of the employee's accumulated sick leave days. Employees are allowed 15 days of sick leave per year. The liability at year-end for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to employees.

## f) Pension plan

All employees of the Authority are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Contributions to the Plan are required from both the employee and the Authority. These contributions represent the total liability of the Authority and are recognized in the accounts on a current basis.

The Authority is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

## g) Employee life insurance plan

The Authority provides a life insurance plan for its employees. Surpluses or deficits from the plan are included in revenues or expenses in the year in which they are incurred.

## h) Retired Employee Benefits

The Authority provides a life and major medical insurance plan for its retired

employees. Contributions to the plan are required from participant retired employees and the Authority. Surpluses or deficits from the plan are recognized in the accounts in the year in which they are paid or received.

## i) Insurance

The Authority assumes substantially all risks in relation to compensation and damages to its locks. For all other assets the Authority carries conventional insurance.

## j) Incentive Tolls and Volume Rebate Program

The Authority offers toll and volume rebates on certain cargoes to promote increased traffic, and thus increase revenues. The rebates are debited to toll revenues earned during the year.

## 3. CHANGE IN ACCOUNTING POLICY

Effective April 1, 1995, the Authority adopted the new recommendations of the Canadian Institute of Chartered Accountants which require the use of the proportionate consolidation method of accounting for interests in joint ventures, previously accounted for on the equity method. This change has been applied retroactively and the financial statements of prior years have been restated.

As at April 1, 1995, the main effect of this change was to increase capital assets by \$1.1 million and a similar decrease in other long-term receivables; the change did not affect the net income (loss) and deficit for 1995 or any previous year.





# Notes to Consolidated Financial Statements

March 31, 1996

## 4. INVESTMENTS

In order to provide for future operating requirements, including emergencies and cash deficits, and for the funding of employee termination benefits future payments, the Authority has set aside the following long-term investments, recorded at cost:

	<u>1996</u>	<u>1995</u>
	(in thousands of dollars)	
<b>Operating Requirements:</b>		
• Government of Canada Treasury Bills with various interest rates	\$ 7,899	\$ -
• Investment Certificates with various maturity dates between 1 and 4 years and with various interest rates	<u>36,800</u>	<u>36,300</u>
	<u>44,699</u>	<u>36,300</u>
<b>Employee Termination Benefits:</b>		
• Deposit with Consolidated Revenue Fund, maturing dates between 2 and 4 years.	<u>13,000</u>	<u>13,000</u>
	<u>\$ 57,699</u>	<u>\$ 49,300</u>

The market value of these investments corresponds approximately to their cost.

## 5. MORTGAGES RECEIVABLE

The Authority has entered into long-term mortgages for the sale of parcels of land. The mortgages are at various interest rates varying from 8% to 9%, are recoverable in monthly instalments and are amortized over a maximum period of 20 years; terms and conditions of these mortgages are renewable every 2 to 3 years. The current receivable portion of mortgages aggregating \$153,055 is included in the accounts receivable.

## 6. ADVANCE TO A CO-VENTURER

This account represents the excess of the Authority's investment in its joint venture, The Seaway International Bridge Corporation, Ltd., over its required contribution as per the contractual agreement. The advance carries interest at the average one-year Treasury Bill rate and has no repayment terms.

## 7. INVESTMENTS IN NON-CONSOLIDATED WHOLLY-OWNED SUBSIDIARIES AND RELATED PARTY TRANSACTIONS

Investments consist of the following:

	<u>No. of shares</u>	<u>Cost</u>
Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. (GLPA)	15	\$ 1,500
The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated (JCCBI)	1	<u>100</u>
		<u>\$ 1,600</u>

The Authority is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. The Authority enters into transactions with these entities in the normal course of business.

During the year ended March 31, 1996, the Authority provided certain engineering and administrative services to JCCBI for which it charged \$764,828 (1995 - \$563,767). Charges are made on full cost recovery basis. At March 31, 1996, the amount receivable from JCCBI totalled \$40,782 (1995 - \$76,579) and is included in the accounts receivable.

The Canadian Coast Guard provides the Authority with navigational aids services. The fee paid by the Authority for this service during the year amounted to \$600,000 (1995 - \$600,000).





# Notes to Consolidated Financial Statements

March 31, 1996

## 8. CAPITAL ASSETS

	Amortization rate	1996		Net
		Cost	Accumulated amortization	
(in thousands of dollars)				
<b>SEAWAY</b>				
Land	-	\$ 28,296	\$ --	\$ 28,296
Channels and canals	1%	279,613	102,292	177,321
Locks	1%	224,893	91,065	133,828
Bridges and tunnels	2 - 4%	124,131	62,320	61,811
Buildings	2%	13,819	8,583	5,236
Equipment	2 - 20%	29,473	26,153	3,320
Remedial works	1%	121,019	32,560	88,459
Work under construction	-	1,107	-	1,107
		822,351	322,973	499,378
<b>SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE</b>				
Equipment	5 - 20%	503	335	168
Building	5 - 10%	34	8	26
Remedial Works/Deferred Major Repairs	4.8 - 10%	992	198	794
		1,529	541	988
<b>THOUSAND ISLANDS BRIDGE</b>				
Improvements	2 - 10%	6,811	1,342	5,469
Total		\$830,691	\$324,856	\$505,835





# Notes to Consolidated Financial Statements

March 31, 1996

## 8. CAPITAL ASSETS (cont'd)

	Amortization rate	1995		Net
		Cost	Accumulated amortization (in thousands of dollars)	
<b>SEAWAY</b>				
Land	-	\$ 28,355	\$ -	\$ 28,355
Channels and canals	1%	266,521	97,329	169,192
Locks	1%	230,278	90,943	139,335
Bridges and tunnels	2 - 4%	122,227	59,311	62,916
Buildings	2%	13,240	8,273	4,967
Equipment	2 - 20%	36,287	26,950	9,337
Remedial works	1%	121,407	31,402	90,005
Work under construction	-	688	-	688
		819,003	314,208	504,795
<b>SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE</b>				
Equipment	5 - 20%	444	279	165
Building	5 - 10%	34	6	28
Remedial Works/Deferred Major Repairs	4.8 - 10%	978	107	871
		1,456	392	1,064
<b>THOUSAND ISLANDS BRIDGE</b>				
Improvements	2 - 10%	6,723	1,066	5,657
Total		\$827,182	\$315,666	\$511,516

Subsequent additions to assets are amortized over the remaining estimated useful service life of the initial group of assets to which the addition is related. The estimated useful life of these assets is for periods up to 2073.

The Authority is continuing its review of the estimated useful service life of all its major physical assets and of its amortization policy. This review may lead to a decrease in the estimated useful life of the assets.





# Notes to Consolidated Financial Statements

March 31, 1996

## Welland Canal Rehabilitation Program

In 1985, the Authority engaged consultants to examine in detail, and report on, the structural condition of the Welland Canal system. The report was submitted during 1986 and, as a result, a seven-year \$175 million rehabilitation program has been established to refit the Welland Canal and ensure a continued safe and reliable waterway into the 21<sup>st</sup> century. The program consisted of refurbishing the lock walls, stabilizing the canal banks and approach walls, and rehabilitating ancillary structures.

During 1986, the Government of Canada approved funding for the financing of the Welland Canal Rehabilitation Program. The funding of \$175 million, which terminated in 1993, has been deducted from related works under construction.

## Valleyfield Bridge Rehabilitation Program

In 1987, Hydro-Quebec undertook an in-depth inspection of the bridge which led to the Rehabilitation Program for the Valleyfield Bridge. The Authority's share of the Rehabilitation represents 25% of the total cost.

A Treasury Board decision, rendered in 1992, made the Authority responsible for \$17.8 million of the cost of work completed at March 31, 1992. All work was completed at March 31, 1993 and the costs to be funded by the Government of Canada amounted to \$8.4 million, \$1.0 million of which is included in accounts receivable; a similar amount is included in accounts payable.

## 9. CONTRIBUTED CAPITAL

As of April 1, 1977, loans from Canada of \$624.95 million were converted to equity by parliamentary appropriation. This amount was recorded as contributed capital. The parliamentary appropriation authorizing the

1977 conversion of loans from Canada to equity also authorized the Minister to fix, from time to time, the amount that shall be paid by the Authority annually out of its toll revenue as a return on capital. No return on capital has ever been required to be paid since then.

## 10. INCOME TAXES - LARGE CORPORATIONS TAX

The Authority, as a prescribed Federal Crown corporation, is subject to the provisions of the Income Tax Act. The Authority is not subject to any provincial income taxes.

Currently, unamortized capital cost for tax purposes is in excess of the net book value of capital assets by approximately \$197 million. The tax effect of this excess has not been recorded in the accounts of the Authority. The Authority also has a deductible loss of \$5.9 million expiring in 2002 which is available to reduce the taxable income of future years.

## 11. COMMITMENTS

At March 31, 1996, contractual obligations for capital and other expenditures amounted to \$1.7 million (1995 - \$1.4 million). The commitment for the future minimum operating lease payments for office space is \$179,000; the lease expires in November 1996.

## 12. CONTINGENCIES

There is a total of \$73 million in claims instituted against the Authority. These arise from the breakdown of the Valleyfield Bridge in November 1984, the October 1985 Lock 7 wall blow-out, compensation and damages in connection with the expropriation of lands and various other claims. The Authority is





# *Notes to Consolidated Financial Statements*

*March 31, 1996*

contesting all these claims and their outcome cannot be determined at this time although management is of the opinion that these actions will not result in any material losses to the Authority. The Authority is also the claimant in certain other pending or threatened claims and lawsuits.

Decontamination could be needed for some of the Authority's properties. To date, the Authority has not been in a position to determine the related costs, not having assessed its properties' contamination status.

## **13. REQUIRED FUTURE FUNDING FOR MAJOR RESTORATION OF THE SEAWAY**

The amount of funds provided by operating activities and the level of long-term investments for future operating requirements will not be sufficient to finance the anticipated major restoration projects of the St. Lawrence Seaway in the foreseeable future. The Authority will require outside financing of these projects.

## **14. COMPARATIVE FIGURES**

Some of the 1995 comparative figures were reclassified to conform to the presentation adopted in 1996.



# *Rapport annuel 1995-1996*



L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT











3	<i>Message du Président</i>
5	<i>Tour d'horizon</i>
7	<i>Rendement en 1995-1996</i>
8	<i>Satisfaire notre clientèle</i>
	Une refonte de nous-mêmes
	Normes sur les durées de transit
	Information sur la position des navires
	Le concept des équipes de service
	La mesure de notre progrès
	Gestion des infrastructures
	Les travaux hivernaux garantissent la sécurité et la fiabilité
	Reconnaissance de notre personnel
	De nouvelles conventions collectives
	Des clients satisfaits : notre meilleure stratégie d'affaires
14	<i>Accroître nos revenus</i>
	Une longue saison d'exploitation
	La promotion est payante
	Des péages adaptés au marché
	L'optimisation des éléments de l'actif fait gonfler l'encaisse
16	<i>Réduire les coûts</i>
16	<i>Regard vers l'avenir</i>
	Les sommets de la voie maritime
	Commercialisation accrue
	Perspectives pour 1996
19	<i>Survol de l'exercice financier</i>
	Aperçu
	Situation financière
21	<i>Rétrospective quinquennale</i>
22	<i>Rapport de la direction</i>
23	<i>Rapport du vérificateur</i>
24	<i>États financiers consolidés</i>
27	<i>Notes afférentes aux états financiers consolidés</i>









### UNE DEUXIÈME ANNÉE FRUCTUEUSE

**L**a saison de navigation de 1995 a permis à l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent de réaliser des bénéfices pour une deuxième année consécutive, ce qui témoigne de l'amélioration continue de la conjoncture économique et de l'attention spéciale que l'Administration porte de plus en plus au service à la clientèle et au contrôle des coûts.

1995 a été une année dynamique et productive, à la fois au niveau des opérations de la Voie maritime et de l'évolution de l'entreprise. Au total, 3 868 navires transportant plus de 48,1 millions de tonnes de marchandises ont transité dans le réseau, ce qui a engendré des revenus bruts supérieurs à 83 millions \$. Au début de la saison, le temps doux nous a permis d'ouvrir le réseau à la navigation plus tôt qu'au cours des 15 dernières années. La section Montréal-lac Ontario a connu sa plus longue saison d'exploitation depuis l'inauguration de la Voie maritime en 1959. Nos efforts en vue d'attirer de nouvelles cargaisons, grâce à des incitatifs au niveau des péages et à des ajustements des tarifs aux conditions du marché, ont été couronnés de succès avec l'arrivée pour la première fois dans le réseau de 43 navires et avec des cargaisons supplémentaires totalisant environ 1,5 million de tonnes. Au total l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a réalisé un bénéfice net d'exploitation de 1,68 million \$ et a ajouté 8,4 millions \$ à son fonds d'immobilisations.

### LA CONSTRUCTION D'UNE ASSISE SOLIDE

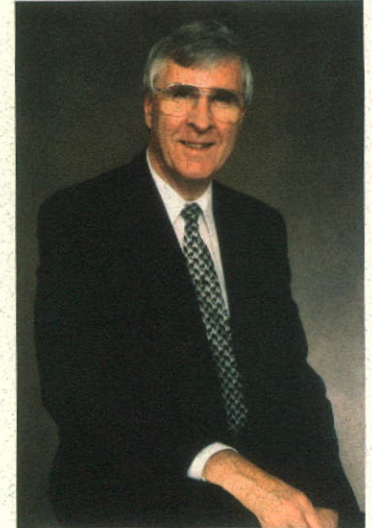
Cependant, c'est notre activité dans les coulisses qui aura une incidence positive plus durable sur le fonctionnement de la Voie maritime. Au cours des 18 derniers mois, l'Administration a concentré tous ses efforts à l'amélioration du

service à la clientèle. Faire passer notre initiative de la qualité du service d'une idée à la réalité n'a pas été chose facile. Ce projet corporatif, qui implique des recherches, des consultations auprès de nos clients, la refonte des processus et l'élaboration d'un

nouveau concept d'équipes de service pour l'exploitation et l'entretien, poursuivra son évolution pendant de nombreuses années. En 1995, nous avons atteint plusieurs jalons importants qui commencent déjà à nous permettre de desservir notre clientèle de façon plus efficace, plus uniforme et plus efficace.

Même si les expéditeurs savent depuis longtemps que la Voie maritime constitue une option rentable, sécuritaire et fiable pour le trafic à destination et en provenance du coeur de l'Amérique du Nord, un sondage réalisé en 1994 auprès de notre clientèle de base a révélé que des améliorations étaient possibles, surtout au niveau des durées de transit et de l'information sur la position des navires. Le taux de satisfaction atteignait 50 % pour ces facteurs, tandis qu'il était de 85 % pour l'intégrité des navires pendant la traversée du réseau et de 95 % pour les coûts de transit par rapport aux prévisions. En conséquence, nous avons formé en 1995 toute une série d'équipes d'amélioration de la qualité pour effectuer des recherches et formuler des recommandations touchant les normes sur les durées de transit, l'information sur la position des navires, la mesure du rendement ainsi que les récompenses et la reconnaissance du personnel.

Ces équipes ont présenté leurs rapports au Conseil de la qualité dans l'entreprise, créé en







## Message du Président

1994, qui est chargé d'apporter du leadership, du soutien et un engagement personnel à l'égard de nos initiatives permanentes touchant la qualité. Les normes sur les durées de transit, établies en consultation avec les transporteurs, les expéditeurs et les destinataires, sont en cours d'implantation. Tout en établissant des normes repères pour chaque section de la Voie maritime, le système nous permet d'identifier les causes des retards afin de pouvoir y remédier efficacement. L'Administration a également entamé la mise en oeuvre d'un système amélioré d'information sur la position des navires, qui repérera avec plus de précision la position et l'heure d'arrivée de tous les navires dans la Voie maritime.

Deux des réalisations de l'année écoulée permettront d'assurer la poursuite des améliorations au service à la clientèle. L'une est le nouveau système global de mesure du rendement, qui sera mis en place au cours de l'année qui vient. Les nouvelles mesures du rendement intègrent tous les aspects des activités de l'entreprise, à savoir la satisfaction de la clientèle, la compétitivité, la gestion des actifs, les résultats de l'entreprise, l'amélioration permanente et la satisfaction des employés, et transmettront les résultats de l'exploitation quotidienne jusqu'au niveau de la planification stratégique de l'entreprise. L'autre est un système de gestion des infrastructures, amorcé en 1992 et achevé en 1995, qui aidera l'Administration à gérer les risques de son infrastructure vieillissante en améliorant notre mode d'établissement des priorités pour les réparations et les projets d'immobilisations.

Nous avons également harmonisé les opérations des sections est et ouest de la Voie maritime en implantant un concept d'équipes de service aux principaux points de liaison avec les clients dans les deux Régions. Étant donné que le canal Welland était opérationnel bien avant le reste de la Voie maritime, la section ouest et celle de Montréal-lac Ontario avaient une structure d'exploitation différente depuis 1959. Ces améliorations engendreront un meilleur service à

la clientèle, une rationalisation des activités et une diminution des coûts.

Alliées à la refonte permanente des processus, ces innovations établissent une assise solide pour l'avenir de la Voie maritime. Nous avons identifié les besoins de nos clients, nous savons quoi faire pour les satisfaire et nous avons les outils nécessaires pour mesurer notre succès et apporter les améliorations pertinentes.

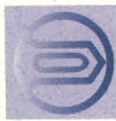
### PRÊTS À RELEVER LE DÉFI DE L'AVENIR

À titre de société, l'Administration s'est fixée des buts et a réussi à les atteindre. Ce faisant, nous avons découvert qu'un meilleur service à la clientèle est un mode de vie et constitue notre meilleure stratégie pour affronter un avenir de plus en plus concurrentiel et rempli d'incertitudes. Nous ne connaissons pas encore exactement l'incidence complète de la nouvelle politique maritime nationale du gouvernement, des variations des conditions économiques et industrielles ou de la suppression des subventions en vertu de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest. Ce que nous savons, c'est que la Voie maritime continuera à offrir une option viable aux expéditeurs du Canada, des États-Unis et du monde entier, pourvu que nous demeurions concurrentiels au niveau de nos coûts, efficaces au niveau de notre exploitation et sensibles aux besoins de nos clients.

*Le président et chef de la direction,*

*G.R. Stewart*



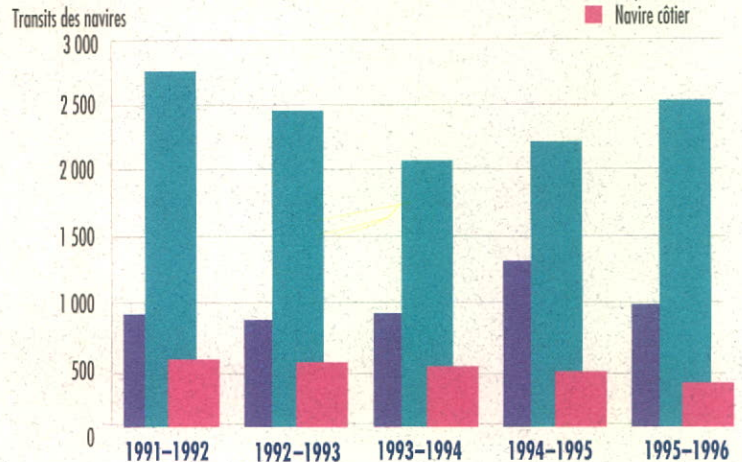


## Tour d'horizon

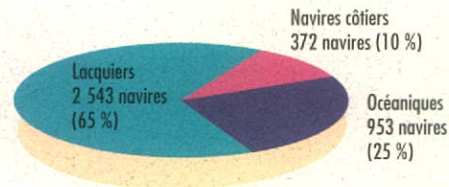
*En collaboration avec nos partenaires, nous sommes les chefs de file pour satisfaire les besoins en transport de nos clients.*

**D**epuis 1954, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a pour mandat de construire, d'entretenir et de mettre en service une voie navigable en eau profonde entre le port de Montréal et le lac Érié. Elle s'est vu confier par le gouvernement fédéral la gestion de La Corporation du Pont international de la Voie Maritime, Ltée, des Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée et du pont des Mille-Îles. Elle exploite aussi 13 écluses et des canaux. Ensemble, ils constituent la porte d'entrée vers quelque 245 750 kilomètres carrés d'eaux navigables desservies par 15 grands ports

### Examen quinquennal du trafic combiné en volume



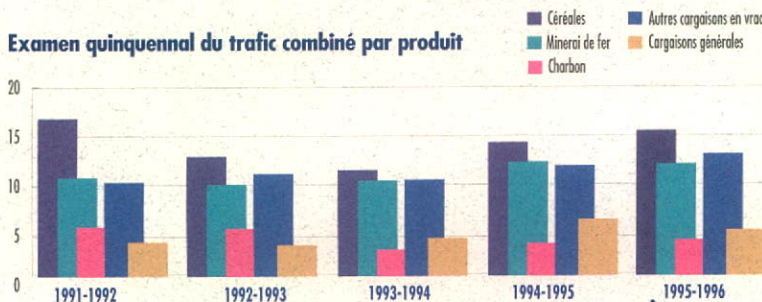
### Trafic combiné par type de navire 1995-1996



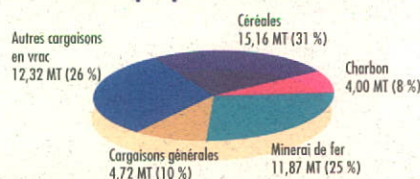
internationaux et des douzaines de petits ports régionaux.

Alors que nous venons d'entamer notre cinquième décennie de service, plus de deux milliards de tonnes de cargaisons ont traversé en toute sécurité la Voie maritime sur plus de 250 000 navires, ce qui en fait la voie navigable intérieure la plus précieuse au monde. La Voie maritime apporte une contribution annuelle d'environ 2,1 milliards \$ à l'économie canadienne et supporte plus de 17 500 emplois en équivalents temps plein. En maintenant un accès sécuritaire et fiable à cet important réseau de transport maritime, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent contribue largement à la prospérité du Canada ainsi qu'à

### Examen quinquennal du trafic combiné par produit



### Trafic combiné par produit 1995-1996



Remarque : 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.





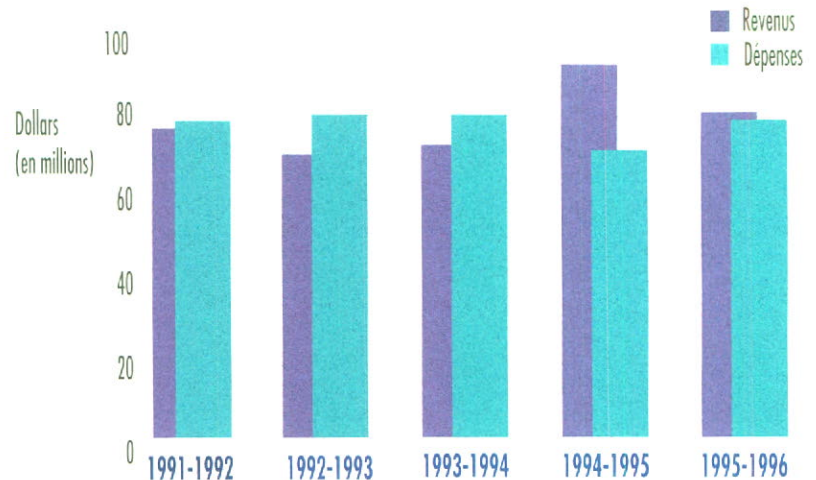
sa compétitivité sur les marchés mondiaux.

Nous nous sommes engagés à fournir aux expéditeurs de quelque 50 pays dans le monde un excellent service de transport bon marché à destination et en provenance du cœur de l'Amérique du Nord.

L'orientation adoptée par notre plan stratégique de 1992, Vision 2002, nous a amenés à adopter une prospective axée sur nos clients pour toutes les activités de l'entreprise. La satisfaction de la clientèle est devenue le moteur de tous les rouages de la Voie maritime, depuis l'entretien et l'amélioration des installations jusqu'au contrôle du trafic, en passant par les services d'information sur les navires et la mesure du rendement.

En suivant cette piste, l'Administration reconnaît que l'avenir de la Voie maritime, en

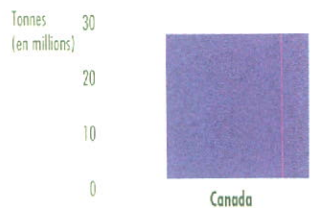
## Examen quinquennal du total des revenus et des dépenses



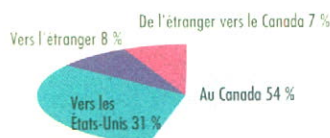
tant qu'axe de transport important, dépend de la satisfaction des besoins de ses clients qui veulent un service rentable, fiable et rapide. Nos plans, fondés sur des consultations avec nos clients et nos partenaires, impliquent une refonte permanente de tous les principaux processus afin de tenir compte des nouvelles lignes directrices en matière de qualité du

service. Un concept d'équipes de service est déjà en place et commence à porter fruit au niveau de l'exécution des fonctions d'exploitation et d'administration. L'engagement de l'Administration à poursuivre les améliorations et à consulter ses clients et partenaires, allié à un climat économique plus serein, a produit un bénéfice net pour une deuxième année consécutive. Le personnel de l'Administration continuera de collaborer avec celui de notre homologue américaine, The St. Lawrence Seaway Development Corporation, avec nos transporteurs et avec nos nombreux partenaires maritimes pour veiller à ce que la Voie maritime continue, à l'avenir, de procurer des avantages aux expéditeurs, aux destinataires et aux actionnaires.

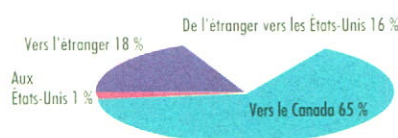
## Trafic total combiné à destination et en provenance du Canada et des États-Unis



### Trafic à destination et en provenance du Canada – 1995-1996



### Trafic à destination et en provenance des États-Unis – 1995-1996







## OBJECTIFS

### Accroître la satisfaction de notre clientèle grâce à :

- des équipes de service multidisciplinaires
- un service de qualité, étayé par des indices de la qualité et une mesure du rendement
- des installations fiables et sécuritaires

### Réduire les coûts :

- en comprimant les effectifs
- en conservant les seules structures liées à la navigation
- en fixant des normes élevées de santé et sécurité professionnelles
- en faisant une utilisation rentable de la technologie

### Accroître les revenus :

- en élargissant notre part du marché grâce à des péages adaptés aux marchés et en attirant des cargaisons descendantes
- par des alliances stratégiques
- en optimisant les revenus provenant de tous nos actifs

## RÉALISATIONS

- approbation du plan de mise en oeuvre de la qualité du service
- des équipes de service en place dans tous les secteurs opérationnels; la formation pour les compétences spécialisées se poursuivra jusqu'en 1998
- tout le personnel est formé en fonction de la qualité du service
- les besoins de la clientèle et les exigences qualitatives ont été identifiés, ainsi que les normes sur les durées de transit
- nouveau service d'amarrage aux murs d'approche des écluses
- améliorations aux communications radio
- implantation en cours des indicateurs de la qualité et du système de mesure du rendement pour évaluer la satisfaction de la clientèle
- système de gestion des infrastructures achevé
- projets d'entretien majeur et de restauration en cours : investissement de 18 millions \$

- réduction de neuf postes depuis mars 1995 (économies annuelles de 500 000 \$) pour un effectif total restant de 733 employés
- transfert de ponts secondaires à d'autres secteurs de compétence dans la région Niagara; négociations en cours pour fermer deux autres ponts
- incorporation d'indices de santé et sécurité dans le système de mesure du rendement; depuis 1986, diminution du nombre d'accidents de plus de 50 % et de leur gravité de plus de 66 %
- achèvement du plan d'informatisation à long terme pour faire concorder les investissements dans les nouvelles technologies avec les objectifs de l'entreprise

- ajout de 275 000 tonnes de charbon à destination du Nouveau-Brunswick et de l'Europe en ajustant les tarifs aux conditions du marché
- transport d'environ 17 000 tonnes de tourteau de canola vers la Caroline du Nord
- obtention d'environ 1,5 million de tonnes de nouvelles cargaisons dans le cadre du Programme de rabais des péages (revenus nets additionnels de 1,4 million \$)
- participation à des activités d'expansion des affaires avec nos partenaires : missions commerciales, expositions, visites à des clients
- respect des dépenses pour 1995
- augmentation des recettes d'immobilisations de 8,4 millions \$
- vente de huit propriétés pour un montant de 1 million \$
- indices du rendement en place pour surveiller la compétitivité et la production des revenus





Les clients de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent regroupent toutes les personnes intéressées par le transport de marchandises à travers les canaux et les écluses du réseau : les expéditeurs, les transporteurs et les destinataires. Les clients reconnaissent que la Voie maritime est un réseau sécuritaire et fiable de transport pour les navires commerciaux; toutefois, dans le contexte actuel de compétitivité accrue, la durée et le prix du transit dans le réseau sont devenus des facteurs importants du choix entre les options concernant les itinéraires et les modes de transport, tout comme la demande générale pour un service de qualité.

### UNE REFONTE DE NOUS-MÊMES

Il y a un peu plus de deux ans, l'Administration s'est officiellement engagée à mettre le service à la clientèle en priorité, à en faire le moteur de tous les rouages de ses activités. Nous visons à satisfaire ou à dépasser les attentes de nos clients, en permanence et au meilleur coût possible; nous avons pris l'engagement d'offrir l'excellence à un prix modeste. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes lancés dans un programme complet de changement et d'expansion au sein de l'entreprise, en commençant par un effort ciblé pour comprendre nos clients et pour déterminer le genre de services qu'ils attendent. Un premier sondage réalisé en 1994 a révélé deux facteurs très importants : la durée du transit des navires dans les diverses sections de la Voie maritime et la nécessité d'améliorer nos rapports sur la position exacte des navires, afin de pouvoir prédire de façon plus précise leur heure d'arrivée, à la fois aux écluses et à destination.

Par suite de ce sondage, et de l'existence d'autres besoins en matière de qualité du service, nous avons apporté des améliorations immédiates à la formation de notre personnel et aux communications radio. En outre, cinq équipes ont été mises sur pied pour effectuer des recherches et faire des recommandations à l'égard des normes sur les durées de transit, de l'information sur la position des navires, de la mesure du rendement, de l'ingénierie ainsi que des récompenses et de la reconnaissance du personnel. Ces équipes ont travaillé avec sérieux pendant toute

l'année 1995 pour formuler leurs recommandations qui sont en voie d'exécution. Un nouveau programme de formation intensive du personnel a été mis sur pied et se poursuivra. L'Administration dispose donc maintenant d'un ensemble complet et intégré de points de repère pour la satisfaction de sa clientèle dans les domaines cruciaux, d'outils de mesure du rendement et de la capacité de faire des améliorations en permanence.

Nous avons également amorcé la mise en oeuvre d'un concept d'équipe au niveau de nos opérations. Un deuxième sondage auprès de nos clients et des rencontres avec des représentants des clients ont révélé en 1995 que les améliorations commencent à être visibles. Nous avons parcouru beaucoup de chemin au cours de la dernière année et bâti une assise solide pour d'autres réalisations.

### NORMES SUR LES DURÉES DE TRANSIT

Ce groupe de travail a travaillé en étroite collaboration avec les transporteurs, les expéditeurs et les destinataires pour établir des normes de temps pour les navires en transit dans chaque section de la Voie maritime. Ces normes sont maintenant devenues les objectifs à atteindre et, dans la mesure du possible, à dépasser au cours des prochaines années. Elles ont été communiquées à l'ensemble du personnel et les employés concernés ont reçu la formation nécessaire.

La norme veut que la Voie maritime du Saint-Laurent fasse traverser 95 % des navires dans chaque section dans la limite de quatre heures de la durée moyenne de transit dans la section et 90 %

	TRANSIT MOYEN (HEURES)	90% DES TRANSITS EN DEDANS DE (HEURES)	95% DES TRANSITS EN DEDANS DE (HEURES)
<b>WELLAND</b>			
TRAFIC FLUVIAL ET OCÉANIQUE			
REMONTANT & DESCENDANT	11	9 - 13	7 - 15
<b>MONTRÉAL/LAC ONTARIO</b>			
TRAFIC FLUVIAL			
REMONTANT	24	22 - 26	20 - 28
DESCENDANT	22	20 - 24	18 - 26
TRAFIC OCÉANIQUE			
REMONTANT	23	21 - 25	19 - 27
DESCENDANT	22	20 - 24	18 - 26





## Satisfaire notre clientèle

des navires dans la limite de deux heures de la durée moyenne. En se basant sur 3 000 navires par saison, seulement 150 navires (5 %) peuvent dépasser de plus de quatre heures la durée moyenne de transit. Il est évident qu'il faut éviter les fermetures prolongées du réseau mais la Voie maritime possède un très bon dossier à ce sujet : depuis son ouverture, le réseau a connu des pannes inférieures à 1 %.

Nous avons mis au point des codes spéciaux de retard pour nous permettre d'identifier clairement les causes de chaque retard au niveau du transit des navires et de les imputer. Les retards sont classés dans cinq catégories : les navires (notamment les accidents, les pannes, les règlements); les structures (notamment les pannes, le fonctionnement du matériel, l'entretien); l'environnement (le vent, la visibilité, la glace, les niveaux d'eau); les partenaires (notamment les compagnies d'électricité, les pilotes, les sociétés ferroviaires); et la gestion du trafic (notamment les files d'attente et les failles des aides à la navigation). Les retards sur lesquels l'Administration peut exercer un contrôle seront rectifiés rapidement; ceux qui sont du ressort d'un client ou d'un partenaire, par exemple les retards dus à la sécurité ou au pilotage, seront négociés sur la base des renseignements spécifiques et précis que le réseau est capable de recueillir.

### INFORMATION SUR LE POSITION DES NAVIRES

Le système d'information sur la position des navires de la Voie maritime fournit des données informatisées sur les allées et venues de tous les navires qui l'empruntent. Ces données permettent à l'Administration de contrôler le trafic, et aux expéditeurs et destinataires d'estimer les heures d'arrivée des marchandises et de planifier les activités d'arrimage. Le système est en cours d'amélioration pour offrir une plus grande fiabilité, exactitude et précision. Des objectifs d'amélioration ont été fixés en consultation avec les clients.

Nous avons installé de nouvelles lignes de données à trois endroits, ajouté de nouveaux points de contrôle et modifié la programmation pour améliorer la fiabilité. Ceci permettra une recherche automatique de l'information sur la position des navires et l'heure d'arrivée prévue. Les modalités de surveillance ont

également été améliorées. En règle générale, les changements impliquent une meilleure utilisation de la technologie déjà disponible, mais d'autres modifications seront peut-être apportées au système au cours de la prochaine année, notamment le remplacement de l'actuel système de contrôle du trafic ENCORE dans la région Niagara par un nouveau système informatisé plus fiable. Nous élaborerons également des systèmes destinés à mesurer le rendement au niveau de la saisie des données et à le comparer à des objectifs établis.

### LE CONCEPT DES ÉQUIPES DE SERVICE

Les principaux points de contact avec les clients sur la Voie maritime sont les écluses et d'autres ouvrages qui influent sur le débit du passage des navires. Au cours de la dernière année, l'Administration a mis en oeuvre un concept d'équipes de service pour exécuter les tâches nécessaires à chacun de ces endroits. Les équipes regroupent le personnel d'exploitation et d'entretien, ce qui réduit les coûts d'exploitation et entraîne des gains au niveau de la qualité et de la productivité, tout en offrant au personnel des possibilités et des emplois plus enrichissants.

Les membres des équipes reçoivent une formation supplémentaire pour devenir polyvalents dans des fonctions touchant l'éclusage des navires ainsi que les compétences techniques nécessaires pour entretenir les écluses. Bon nombre d'employés assument de nouveaux rôles et responsabilités qui rehausseront le niveau de service offert aux navires de







passage. En particulier, ces équipes joueront un rôle clé pour aider l'Administration à respecter et à améliorer ses nouvelles normes sur les durées de transit et à mettre en place un système amélioré d'information sur la position des navires.

Cette organisation plus efficiente qui dépend davantage du regroupement des connaissances, des compétences et des talents combinés des membres des équipes, aboutira à un service amélioré pour les clients, ainsi qu'à une utilisation plus efficace des ressources humaines. De nouvelles équipes de service continueront à recevoir une formation et à être mises sur pied jusqu'à la fin de 1997, lorsque l'implantation sera terminée.

### LA MESURE DE NOTRE PROGRÈS

Élaboré entre mars et novembre 1995, le nouveau système de mesure du rendement aligne les activités au sein de toute l'organisation pour mettre l'accent sur les besoins des clients et établit un lien entre la satisfaction des clients et celle des employés. Il identifie les principaux facteurs et indices du succès qui souligneront la nécessité de prendre des mesures en temps opportun, ce qui donnera à l'entreprise les outils indispensables pour atteindre les objectifs de

### NOS MESURES

LA SATISFACTION DES CLIENTS – y compris les indices de respect des normes sur les durées de transit

LA COMPÉTITIVITÉ – notre part du marché et nos prix

LA GESTION DES ACTIFS – avec un nouvel indice de fiabilité pour attirer l'attention sur l'état global des infrastructures

LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE – lancement d'un concept de coût par éclusage et lien entre les renseignements stratégiques, opérationnels et financiers

UNE AMÉLIORATION CONTINUE – avec des indices de l'efficacité des projets et des processus

LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS — à partir d'un sondage réalisé auprès des employés et d'indices de sécurité

### PRINCIPAUX FACTEURS DU SUCCÈS

- des transits efficaces et fiables
- des prix compétitifs; des coûts comptables
- une augmentation en pourcentage des fonds consacrés aux travaux majeurs
- des gains de productivité pour diminuer le coût des opérations routinières
- des processus à valeur ajoutée qui appuient efficacement les principales stratégies de l'entreprise
- une satisfaction élevée des employés qui engendra d'autres améliorations

### ARCHITECTURE DU SYSTÈME DE MESURE



satisfaction de sa clientèle. Il aidera à mesurer et à améliorer le rendement, non seulement à l'égard des clients qui transportent des cargaisons sur la Voie maritime, mais également des services que les divers secteurs de l'organisation fournissent à l'intérieur de l'entreprise.

La mise en oeuvre se poursuivra durant trois phases de six mois, mais les mesures de la satisfaction des clients étaient disponibles pour le début de la saison de navigation de 1996. La collecte et la distribution informatisées des données garantiront des indicateurs opportuns, précis et judicieux.





### FAITS SAILLANTS DES TRAVAUX DE RÉPARATIONS ET DE RÉFECTION

#### La routine

- peindre les vannes et les portes des écluses, réparer les ouvrages en béton et remplacer les amortisseurs en bois usés ou endommagés le long des murs d'approche des écluses dans tout le réseau

#### Le gros oeuvre

- première réfection complète du mécanisme d'entraînement du pont construit en 1929 sur la route 20 à Allanburg (Ontario)
- remplacer les charnières sur dix portes d'écluses du canal Welland, ce qui a nécessité le levage de portes de 500 tonnes
- réparer des vannes-secteur à l'Écluse 7, qui offrent une protection d'urgence contre l'arrivée d'eau; il a fallu placer des poutrelles de vannage en acier de 30 tonnes en travers du canal pour retenir l'eau afin que les équipes de réparation puissent avoir accès aux portes; ensuite, on a réparé les vannes de fonctionnement des écluses pesant 15 tonnes
- remplacement des systèmes de distribution électrique (600 volts) des écluses et amélioration des systèmes de commande électrique des écluses en paliers

Dans la section Montréal-lac Ontario :

- réalignement de l'appareillage des vannes
- installation d'un système numérique de positionnement géographique (DGPS) sur un chaland sondeur de la Voie maritime
- automatisation de deux ponts ferroviaires et routiers
- modifications au système de distribution électrique à l'Écluse 3
- remplacement des canalisations de chauffage des vannes à l'Écluse 4
- installation d'un système TVCF à l'écluse d'Iroquois pour la surveillance des navires

### GESTION DES INFRASTRUCTURES

Des modifications ont été apportées à la structure de la division des Services d'ingénierie, qui fournit une expertise en matière de construction et de réparations. Au cours de la dernière année, un groupe de travail s'est affairé à définir et à analyser les processus de l'entreprise pour une interaction entre les Régions et les Services d'ingénierie. Des processus améliorés touchant la planification, la budgétisation, la gestion des projets, l'administration des contrats, la réalisation des projets imprévus et urgents et les communications internes contribueront à une gestion plus rentable des projets d'entretien majeur et d'immobilisations, dans le cadre du nouveau système de gestion des infrastructures. Le vieillissement des infrastructures en fait un volet crucial des opérations de la Voie maritime.

### LES TRAVAUX HIVERNAUX GARANTISSENT LA SÉCURITÉ ET LA FIABILITÉ

Tous les hivers, chaque élément important des 225 kilomètres du réseau de canaux de la Voie maritime est inspecté et préparé pour la prochaine saison. Au cours de la période de fermeture hivernale 1995-1996, nous avons investi plus de 4,9 millions \$ en







réparations et en améliorations au matériel des écluses, à l'infrastructure des canaux et aux ponts.

### RECONNAISSANCE DE NOTRE PERSONNEL

L'Administration reconnaît que notre personnel représente le rouage essentiel de toutes nos activités. Les changements provoqués par notre nouvelle vision corporative, la mise en place de normes sur les durées de transit et d'équipes de service, la restructuration et la compression des effectifs de l'entreprise ainsi que la refonte des processus ont tous imposé de lourdes charges au personnel de la Voie maritime, qui réagit de façon très positive. Il est donc naturel de nous attarder sur les moyens de reconnaître ces efforts et de les récompenser.

Un groupe de travail a consulté des groupes de discussion du personnel et visité les compagnies Dofasco Inc. et Stelco Inc. ainsi que Via Rail pour trouver des idées sur les meilleures formules de récompenses et de reconnaissance. Il devait formuler des recommandations pour élaborer un système corporatif capable de motiver et d'appuyer les efforts et les réalisations des employés qui contribuent à la vision, aux valeurs et aux succès de la Voie maritime. Tout un éventail d'initiatives qui reconnaissent les efforts individuels et collectifs, reliés ou non au rendement, sont en cours d'implantation. Elles vont du simple message "le merci" adressé en temps opportun à un programme systématique de valorisation du rendement et à des récompenses financières en passant par une note personnelle aux employés qui ont excélé dans un domaine professionnel ciblé et par une reconnaissance publique dans un bulletin mensuel.

### DE NOUVELLES CONVENTIONS COLLECTIVES

Si l'Administration veut concentrer efficacement ses efforts sur le service à la clientèle, il faut une collaboration entre la direction et les syndicats. Les gestionnaires de la Voie maritime et les représentants syndicaux ont convenu d'utiliser une méthode de "négociation de gains mutuels" ou de "résolution des problèmes en fonction de leurs intérêts respectifs"



pour régler leurs différends. Au total, 62 employés, incluant des cadres supérieurs et moyens et des représentants des comités de négociation syndicaux et patronaux, ont suivi une formation dans ces techniques et la méthode est utilisée pour la mise en place des équipes de service et dans les négociations pour les nouvelles conventions collectives.

En décembre 1995, la négociation fructueuse de nouvelles conventions avec 535 employés d'exploitation et d'entretien et 110 employés de surveillance, tous membres du Syndicat canadien des travailleurs et travailleuses de l'automobile, a garanti le fonctionnement ininterrompu de la Voie maritime.

### DES CLIENTS SATISFAITS : NOTRE MEILLEURE STRATÉGIE D'AFFAIRES

Une clientèle plus avisée et plus exigeante, alliée à une nouvelle ère de concurrence dans le transport du fret, feront que les prochaines années représenteront tout un défi pour l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent. Les changements importants survenus dans la prestation de nos services à nos clients, ainsi que dans nos structures organisationnelles et nos méthodes de planification et d'évaluation, nous aideront à répondre aux attentes élevées de nos clients pendant de nombreuses années.

Mais le travail n'est pas terminé. L'amélioration du service à la clientèle est un élément qui continuera à évoluer avec le temps et chaque étape que nous franchissons donne des idées et une impulsion pour mieux faire dans un autre domaine. À la fin de la





## Satisfaire notre clientèle

saison de 1995, trois nouveaux groupes de travail ont été mis sur pied. Une équipe formulera des recommandations en vue de refondre les processus concernant les péages et les statistiques pour faire économiser du temps à la fois à la Voie maritime et à ses clients. Un autre groupe de travail s'attellera à la tâche délicate visant à examiner et à peaufiner le processus de planification et d'exécution de l'entretien. Le troisième groupe étudiera et améliorera les fonctions de gestion du trafic dans la Voie maritime. Leurs efforts commenceront à porter fruit l'année prochaine.

### LES CLIENTS PEUVENT MAINTENANT NOUS REJOINDRE PAR LE RÉSEAU INTERNET

L'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent est maintenant accessible sur le réseau Internet. Pour toutes vos questions, voici notre adresse électronique : <marketing@seaway.ca>

Des renseignements sont également disponibles sur notre site web : <http://www.seaway.ca>



### EN 1995, NOTRE CLIENTS ONT BÉNÉFICIÉ DES AVANTAGES SUIVANTS

- des péages aux mêmes niveaux qu'en 1993
- l'ouverture la plus précoce du réseau en 15 ans
- une navigation ininterrompue depuis le jour de l'ouverture sur le canal Welland et depuis le 29 mars dans la section Montréal-lac Ontario
- la plus longue saison d'exploitation dans la section Montréal-lac Ontario depuis l'inauguration de la Voie maritime (280 jours, du 24 mars au 28 décembre)
  - 277 jours de navigation sur le canal Welland
  - 1 million \$ de rabais en vertu du Programme de rabais des péages
- une nouvelle augmentation du tirant d'eau de 7,92 mètres à 8 mètres durant toute la saison sur le canal Welland et du 28 mars au 15 décembre dans la section est
  - une durée moyenne de transit de 20,8 heures dans la section Montréal-lac Ontario, soit une diminution de 0,6 heure par rapport à l'an dernier
  - une durée moyenne de transit aller de 14 heures sur le canal Welland, soit une diminution de 1,1 heure par rapport à l'an dernier
- une augmentation de la longueur hort tout des navires permise pour emprunter le réseau de la Voie maritime de 2,5 m (730') à 225,5 m (740') et l'augmentation de la largeur maximale de 23,16 m (76') à 23,8 m (78')





## Accroître nos revenus

Une conjoncture économique assez saine, combinée aux efforts déployés par notre personnel, a engendré des profits pour une deuxième année consécutive pour la Voie maritime, avec un bénéfice net de 1,68 million \$.

L'Administration a adopté un certain nombre de stratégies pour accroître ses revenus : des activités de promotion, une expansion des marchés, la vente de terrains et des péages adaptés au marché. Une saison d'exploitation plus longue a également permis d'augmenter les revenus.

### UNE LONGUE SAISON D'EXPLOITATION

Après un démarrage précoce de la saison (le 24 mars), la forte demande a également obligé la Voie maritime à demeurer ouverte au-delà des dates de fermeture annoncées. En raison des températures très froides à la fin de la saison, l'exploitation dans les chenaux couverts de glace a pu continuer avec l'aide de brise-glace. L'Administration a loué des remorqueurs qui ont permis de dégager la glace des murs d'approche des écluses et d'aider les navires dans les secteurs des écluses. En raison des températures inférieures à la normale et de l'épaisseur anormale de la glace, des primes ont été imposées dans la section Montréal-lac Ontario entre le 21 et le 24 décembre aux 14 navires qui ont pénétré dans le réseau. Dans le cadre d'une

entente écrite, quatre navires ont été autorisés à traverser le canal Welland après la fermeture officielle, le 24 décembre à 8 heures. Le canal Welland a finalement été fermé le 25 décembre. Le dernier navire est sorti de l'écluse de Saint-Lambert dans la section est le 28 décembre et la saison de navigation de 1995 a été officiellement close.

### LA PROMOTION EST PAYANTE

Les efforts de promotion visaient à attirer de nouveaux navires dans le réseau et ont été largement concentrés en Amérique du Nord, les meilleurs atouts de vente étant la qualité du service, la rentabilité et la sécurité. Tout en soulignant les avantages de la Voie maritime, les employés ont profité de ces occasions pour mieux comprendre les besoins des clients. Les promotions réalisées en Europe ont ciblé des produits spécifiques, en vue d'attirer de nouveaux types de cargaisons ou d'accroître le tonnage des marchandises utilisant déjà le réseau.

Suite aux activités d'expansion des marchés, 43 nouveaux navires ont emprunté la Voie maritime en 1995. En outre, nous avons obtenu de nouveaux chargements de charbon du bassin de la rivière Powder vers l'Europe, une augmentation du contrat de transport de charbon appalachien et un nouveau chargement de tourteau de canola à destination de la Caroline du Nord.

## DES ACTIVITÉS D'EXPANSION DES MARCHÉS

### ÉVÉNEMENT (LIEU)

- Europort (Amsterdam, Hollande)
- South East Feed Grain Conference (Asheville, Caroline du Nord) et visites de clients
- Western Canada Farm Progress Show (Regina)
- Journées agricoles (Brandon)
- Mississippi Coal Valley Conference (Nouvelle-Orléans) et visites de clients
- American Institute of Iron and Steel (New York) et visites de clients
- Visites de clients (Chypre, Turquie)
- Rencontres avec des clients (Québec, Sept-Îles)
- Journée d'accueil de la Garde côtière canadienne

### DESTINATAIRES/TRANSPORTEURS CIBLÉS

- armateurs et autres représentants maritimes
- céréales, phosphate, cendre de soude, gypse
- céréales
- céréales
- charbon, céréales et compagnies ferroviaires
- principaux producteurs et négociants d'acier en Amérique du Nord, produits liquides en vrac, minerais de fer, charbon et autres minerais
- armateurs et autres représentants maritimes
- charbon, acier, céréales, services de transbordement
- grand public





## DES PÉAGES ADAPTÉS AU MARCHÉ

Au cours de la dernière année du Programme de rabais des péages, le volet des «nouvelles cargaisons» a permis d'obtenir plus de 1,5 million de tonnes de nouvelles cargaisons et des revenus supplémentaires nets de 1,4 million \$. Le volet "autre utilisation des vracquiers" a attiré 37 908 tonnes de cargaisons.



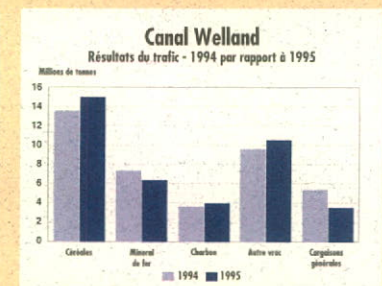
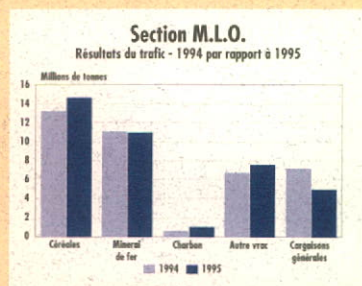
## L'OPTIMISATION DES ÉLÉMENTS DE L'ACTIF FAIT GONFLER L'ENCAISSE

L'Administration a également poursuivi son programme d'aliénation de terrains en vue d'accroître ses revenus. La vente de terrains excédentaires a atteint 1 014 000 \$ et engendré un profit de 403 000 \$.

Parmi les projets à long terme amorcés en 1995, citons l'étude de la possibilité de vendre de l'électricité comme source de revenus supplémentaires. Des négociations sont en cours avec un tiers pour former une coentreprise destinée à rénover une centrale de la région Niagara et à vendre l'énergie.

## DONNÉES SUR LE TRAFIC EN 1995

- 2 777 navires ont transité dans la section Montréal-lac Ontario, soit une moyenne de 10 navires par jour, comparativement à 2 857 navires en 1994
- 3 295 navires ont transité dans le canal Welland, soit une moyenne d'environ 12 navires par jour, comparativement à 3 378 navires en 1994
- Les céréales, le minerai de fer et le charbon représentent toujours près des deux tiers de l'ensemble du trafic
- Les cargaisons transportées ont augmenté de 0,4 % dans la section Montréal-lac Ontario, totalisant 38,6 millions de tonnes
- Le trafic a diminué de 1,1 % sur le canal Welland, totalisant 39,3 millions de tonnes
- La baisse combinée du trafic atteint 420 000 tonnes, en grande partie à cause de la baisse de la demande de produits sidérurgiques et d'un ralentissement de la croissance économique
- Céréales - en hausse de près de 10 %, elles sont passées de 14 à 19 % de toutes les marchandises transportées à cause de nombreuses expéditions de céréales des États-Unis; les expéditions de céréales du Canada ont baissé d'environ 8 %
- Charbon - hausse de 76,1 % dans la section Montréal-lac Ontario pour atteindre près d'un million de tonnes; hausse de 9,9 % sur le canal Welland pour arriver à quatre millions de tonnes, en raison d'exportations supplémentaires vers l'Espagne et d'un nombre supérieur de cargaisons destinées aux installations du Nouveau-Brunswick
- Minerai de fer - en baisse de 13 %
- Autres cargaisons en vrac - hausse de 12 % dans la section Montréal-lac Ontario, en raison des expéditions de coke et de sel en rapport avec l'inondation de la mine Seleine aux Îles-de-la-Madeleine
- Diminution des produits pétroliers touchés par la dépréciation du dollar canadien sur les marchés internationaux; baisse également des expéditions de potasse et de gypse
- Augmentation de 8,5 % du tonnage de coke, de sel, de ciment et de produits chimiques sur le canal Welland, pour atteindre 10,5 millions de tonnes
- Baisse des cargaisons générales de 32,1 %, soit 2,25 millions de tonnes, dans la section Montréal-lac Ontario, et de 34,8 %, soit 1,9 million de tonnes, sur le canal Welland, à cause de la diminution des importations d'acier







## Réduire les coûts

Les changements organisationnels effectués pour améliorer le service à la clientèle ont eu l'avantage secondaire de permettre à l'Administration d'introduire des mesures efficaces dans ses opérations. Au cours du dernier exercice, neuf autres postes ont été supprimés, ce qui représente des économies d'environ 500 000 \$ par an.

L'un des objectifs à long terme de l'Administration consiste à se défaire de toutes les structures non liées directement à la navigation. Jusqu'à présent, l'Administration a transféré des ponts secondaires à la région Niagara; à l'heure actuelle, des négociations concernant l'avenir des ponts 10 et 20 dans la région Niagara sont en cours avec CN Amérique du Nord. Peu de progrès ont été réalisés au niveau de la cession d'autres installations, étant donné que les autres secteurs de compétence sont peu enclins à en assumer la responsabilité.

Une autre stratégie visant à endiguer les coûts consiste à conserver un dossier exemplaire en matière de santé et sécurité. Notre nouveau système de mesure du rendement englobe de tels indices de santé et sécurité que l'Administration suivait déjà et en ajoute quelques nouveaux. Les indices englobent la fréquence et la gravité des blessures entraînant une perte de temps, le nombre de réunions sur la sécurité et le nombre d'interventions de sécurité pour affronter des comportements à risque. Depuis 1986, date à laquelle a débuté le repérage des premières mesures de santé et sécurité, d'importants efforts de gestion ont permis de diminuer la fréquence des accidents de plus de 50 % et leur gravité des deux tiers.

L'Administration prend également des mesures pour optimiser l'utilisation d'une technologie rentable. Un plan d'information à long terme visant à couvrir les cinq prochaines années est maintenant terminé et permettra de s'assurer que notre investissement dans la technologie de l'information concorde avec nos objectifs d'entreprise.



## Regard vers l'avenir

### LES SOMMETS DE LA VOIE MARITIME

En reconnaissant que la compétitivité est la clé de la viabilité du réseau, l'Administration déploie des efforts pour réduire les coûts du réseau et améliorer sa situation concurrentielle par le biais de rencontres des chefs de file du secteur maritime des deux côtés de la frontière lors des sommets de la Voie maritime. Même s'il n'y a pas eu de rencontre en 1995, l'industrie maritime s'est dit favorable à cette tribune, qui lui permet d'aborder de nombreux sujets d'intérêt commun. L'Administration reprendra ces rencontres en 1996 dans le but de trouver des solutions créatrices et intégrées aux nombreux défis auxquels fait face le réseau.

### COMMERCIALISATION ACCRUE

En décembre 1995, le gouvernement fédéral a annoncé une nouvelle Politique maritime nationale, qui prévoyait la modernisation de la gestion et du régime de réglementation maritimes, une réduction de la paperasserie, et une efficacité et une efficacité accrues dans le secteur du transport maritime. Entre autres dispositions, le projet de loi portant sur la nouvelle Loi maritime du Canada, déposé pour mettre en oeuvre cette politique, permettrait au ministre des Transports de commercialiser davantage les opérations du Réseau Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent en signant des ententes avec les utilisateurs de la Voie maritime ou avec tout autre groupe du secteur privé en vue d'exploiter et d'entretenir la Voie maritime.

Les négociations ont débuté vers la fin de l'exercice financier 1995-1996 avec un groupe représentant les utilisateurs de la Voie maritime. Pour faciliter leurs délibérations, l'Administration a fait l'objet d'un examen détaillé (due diligence), qui a scruté ses méthodes générales d'exploitation et de gestion. Le rapport a été soumis au groupe d'utilisateurs à la fin de mars 1996.

En 1995, l'Administration de la Voie maritime a examiné et révisé Vision 2002 pour renforcer sa situation d'autosuffisance financière au-delà des cinq années visées par le Plan d'entreprise.





### PERSPECTIVES POUR 1996

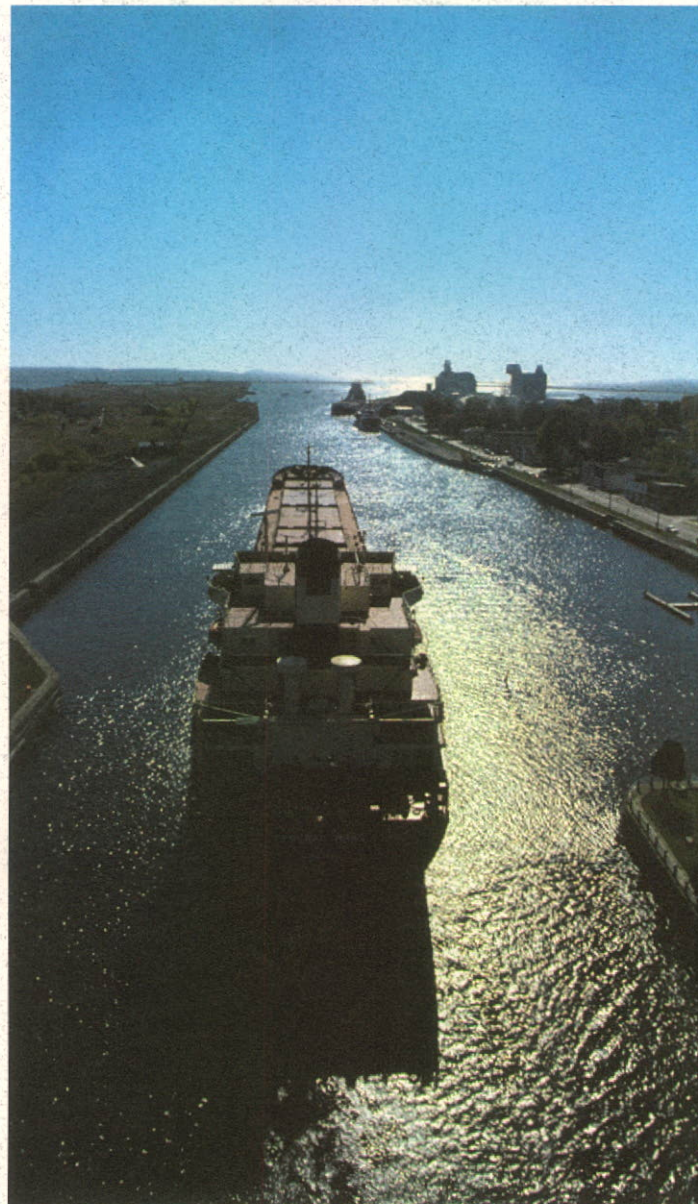
Le meilleur indice de la confiance inébranlable accordée à la Voie maritime est le nouveau programme de construction entrepris par divers propriétaires. La société Fednav International Ltd. lancera en 1996 trois nouveaux navires océaniques de dimensions adaptées à la Voie maritime, alors que trois autres sont en commande pour 1997. La compagnie Seaway Self Unloaders a annoncé, plus tôt en 1996, que le vracquier Captain Henry Jackman va être converti en vracquier autodéchargeur, qui sera le dix-neuvième navire de la flotte de SSU, qui constitue la plus importante flotte de navires autodéchargeurs en service dans les Grands Lacs. La compagnie Algoma Central Corporation convertira un autre navire en 1996. En outre, 17 nouveaux navires hollandais ont maintenant été adaptés aux normes de la Voie maritime.

Le transport considérable des produits de base devrait se poursuivre, et on espère des tonnages élevés de minerai de fer et de charbon. Toutefois, l'incertitude est plus grande à propos des expéditions de céréales; la hausse des exportations de céréales américaines constatée l'an dernier sur la Voie maritime a été provoquée en partie par une augmentation des tarifs des chalands sur le Mississippi, qui ont baissé cette année. En outre, la suppression des subventions au transport ferroviaire garanti par la Loi sur le transport du grain de l'Ouest et l'ajustement des points de mise en commun des Prairies feront vraisemblablement diminuer le transport des céréales canadiennes par la Voie maritime. Dans l'ensemble, les transports de cargaisons devraient se maintenir.

En 1996, les cargaisons de minerai de fer seront touchées par d'autres expéditions montantes vers le lac Érié et le transport du minerai de fer devrait augmenter dans les deux sections du réseau.

Le transport des cargaisons générales devrait tomber sous le niveau de 1995, étant donné que la demande nord-américaine d'acier devrait continuer à baisser; en outre, les nouvelles installations de production qui deviennent opérationnelles feront encore baisser la demande pour des importations d'acier et de plaques en acier.

Un programme révisé de rabais des péages sera lancé en 1996 pour attirer de nouveaux navires dans le réseau; le dernier programme s'est achevé à la fin de la saison de navigation de 1995.







## L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

Glendon R. Stewart, *Président et chef de la direction*

Clément Côté, *Vice-président*

Michel Fournier, *Vice-président*

## PERSONNEL DE DIRECTION

Jean-Pierre Patoine  
*Vice-président, Région Maisonneuve*

Camille G. Trépanier  
*Vice-président, Région Niagara*

John Vazalinskas  
*Vice-président,  
Services d'ingénierie*

Carol Lemelin  
*Contrôleur et trésorier*

André A. Landry  
*Directeur, Planification et développement de l'entreprise*

Norman B. Willans  
*Avocat-conseil*

Velma C. Durant  
*Secrétaire de la Société*

## BUREAUX

Siège social  
1400-360, rue Albert  
Ottawa (Ontario) K1R 7X7

Région Maisonneuve  
C.P. 97  
Saint-Lambert (Québec) J4P 3N7

Services de l'entreprise  
202, rue Pitt  
Cornwall (Ontario) K6J 3P7

Région Niagara  
508, rue Glendale  
St. Catharines (Ontario) L2R 6V8

Notre adresse électronique est  
<marketing@seaway.ca>  
Des renseignements sont également  
disponibles sur notre site web :  
<http://www.seaway.ca>

Le présent rapport annuel couvre les activités de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et du pont des Milles-Îles. Des rapports séparés sont disponibles pour La Corporation du Pont international de la Voie maritime, Ltée et les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée. On peut se procurer des exemples de ces rapports en s'adressant à :

L'administration de la voie maritime du Saint-Laurent  
1400-360, rue Albert  
Ottawa (Ontario)  
K1R 7X7





Cette analyse vient compléter les états financiers consolidés présentés aux pages suivantes et aborde uniquement le fonctionnement du réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent.

### APERÇU

L'Administration rapporte un bénéfice net de 1,68 million \$ pour l'exploitation de la Voie maritime au cours de l'exercice financier 1995-1996, comparativement à 15,5 millions \$ en 1994-1995.

Les revenus d'exploitation pour 1995-1996 ont baissé de 6,8 % par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 77,9 millions \$, tandis que les dépenses ont atteint 80,5 millions \$, soit une hausse de 8,8 % par rapport à l'exercice précédent, ce qui donne une perte nette d'exploitation de 2,6 millions \$ pour l'exercice.

Toutefois, tenant compte des revenus de placements de 5,6 millions \$, une provision pour l'impôt sur les grandes sociétés de 1,3 million \$, le bénéfice net se solde à 1,68 million \$ pour l'exercice.

Le total des revenus nets de péages a atteint 71,3 millions \$ en 1995-1996, dont 1 million \$ en rabais versés dans le cadre du Programme de rabais des péages; en 1994-1995, ce total s'élevait à 76 millions \$.

Les revenus d'exploitation provenant d'autres sources ont totalisé 6,5 millions \$ pour 1995-1996 contre 7,6 millions \$ l'année précédente. Cette baisse est principalement due à des activités commerciales cycliques et à une baisse des bénéfices sur l'aliénation d'éléments d'actifs.

### Dépenses

En 1995-1996, les frais d'exploitation dans les secteurs des services techniques, de l'entretien et de l'ingénierie se sont élevés à 53,8 millions \$, comparativement à 45,3 millions \$ en 1994-1995; la hausse de 8,5 millions \$ provient principalement de trois postes : les salaires, traitements et avantages sociaux pour 2,8 millions \$, par suite de la renégociation des conventions collectives; les services professionnels pour 1,1 million \$ et les projets d'entretien pour 3,1 millions \$.

Les frais d'administration des deux sections de la Voie maritime et de l'Administration centrale ont atteint 13,8 millions \$ en 1995-1996, comparativement à 14,1 millions \$ en 1994-1995.

L'Administration a révisé sa politique comptable pour les congés annuels des employés pendant l'exercice financier 1995-1996. Au cours des exercices précédents, les congés annuels étaient inscrits dans les comptes au cours de l'exercice où ils étaient payés et aucune dette n'était inscrite pour le solde impayé en fin d'exercice. Nous enregistrons

### Revenus - non consolidés

Exploitation Exercice terminé le 31 mars	1996	1995
	<i>en milliers de \$</i>	
Péages	71 358	76 026
Baux et permis	5 000	5 596
Droit de quai et autres revenus de navigation	952	906
Bénéfice sur l'aliénation d'éléments d'actifs	403	951
Divers	190	128
	<u>77 903</u>	<u>83 607</u>





maintenant la dépense au cours de l'exercice où elle est encourue. Par conséquent, les salaires, traitements et avantages sociaux de l'exercice en cours, pour les frais d'exploitation et d'administration, comportent un ajustement de 1,2 et de 0,3 million \$ respectivement.

Les amortissements de 12,9 millions \$ pour 1995-1996 englobent un montant de 1 million \$ pour la radiation de la valeur nette comptable en mars 1995 des petits éléments d'actifs ayant un coût initial inférieur à 3 000 \$. Les amortissements de 14,6 millions \$ pour 1994-1995 englobaient un montant de 2,1 millions \$ pour la révision de la vie utile estimative des immobilisations du secteur de la technologie de l'information adoptée en 1994-1995.

### Placements

Les revenus de placements ont atteint 5,6 millions \$ en 1995-1996 comparativement à 3,7 millions \$ l'année précédente. Une amélioration générale du rendement moyen des placements à long terme et des réserves de trésorerie supérieures ont provoqué les revenus d'intérêts supplémentaires.

## SITUATION FINANCIÈRE

### Activités d'exploitation

L'encaisse provenant de l'exploitation s'est élevée à 17,4 millions \$ pour l'exercice terminé le 31 mars 1996, comparativement à 27 millions \$ au cours de l'exercice précédent.

### Activités d'investissement

Pour la deuxième année consécutive, l'Administration a profité d'une conjoncture économique favorable qui lui a permis d'accroître de 8,4 millions \$ sa réserve du fonds pour besoins d'exploitations futurs. Au 31 mars 1996, la réserve

accumulée s'élevait à 44,7 millions \$. Pour un certain temps, l'Administration est maintenant mieux placée financièrement pour continuer de financer les grands travaux de réfection, en particulier les projets qui avaient dû être reportés au cours des exercices antérieurs.

Les dépenses en espèces pour les ajouts aux immobilisations ont totalisé 8,1 millions \$ en 1995-1996, comparativement à 8,6 millions \$ au cours de l'exercice précédent.

Le plan à long terme des travaux de réfection majeure des cinq prochaines années est évalué à 48,8 millions \$, tandis que les dépenses non liées à la navigation sont évaluées à 1,4 million \$. Le financement de ces travaux demeurera un défi pour l'Administration étant donné que le niveau de la réserve du fonds pour besoins d'exploitations futurs ne suffira à gérer le programme que pour les quatre prochaines années.





## Rétrospective quinquennale

(en milliers de dollars)

	1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993	1991-1992
<b>SECTION MONTRÉAL-LAC ONTARIO</b>					
Revenus	36 382 \$	39 353 \$	32 910 \$	29 841 \$	28 553 \$
Dépenses	35 254	32 168	34 149	35 155	33 394
Bénéfice (perte) d'exploitation	1 128	7 185	(1 239)	(5 314)	(4 841)
Revenus de placements	2 498	1 616	1 788	1 860	2 299
Règlement final d'une réclamation	-	2 750	-	-	-
Bénéfice net (perte nette) avant impôt sur les grandes sociétés	3 626	11 551	549	(3 454)	(2 542)
Impôt sur les grandes sociétés	563	380	791	650	612
Bénéfice net (perte nette)	3 063	11 171	(242)	(4 104)	(3 154)
<b>CANAL WELLAND</b>					
Revenus	41 750	44 594	36 699	35 178	36 869
Dépenses	45 306	41 883	43 851	43 592	43 430
Bénéfice (perte) d'exploitation	(3 556)	2 711	(7 152)	(8 414)	(6 561)
Revenus de placements	3 101	2 104	2 295	2 376	3 022
Revenu exceptionnel	-	-	-	-	5 709
Bénéfice net (perte nette) avant impôt sur les grandes sociétés	(455)	4 815	(4 857)	(6 038)	2 170
Impôt sur les grandes sociétés	698	495	1 016	830	804
Bénéfice net (perte nette)	(1 153)	4 320	(5 873)	(6 868)	1 366
<b>TOTAL</b>					
Revenus	78 132	83 947	69 609	65 019	65 422
Dépenses	80 560	74 051	78 000	78 747	76 824
Bénéfice (perte) d'exploitation	(2 428)	9 896	(8 391)	(13 728)	(11 402)
Revenus de placements	5 599	3 720	4 083	4 236	5 321
Règlement final d'une réclamation	-	2 750	-	-	-
Revenu exceptionnel	-	-	-	-	5 709
Bénéfice net (perte nette) avant impôt sur les grandes sociétés	3 171	16 366	(4 308)	(9 492)	(372)
Impôt sur les grandes sociétés	1 261	875	1 807	1 480	1 416
Bénéfice net (perte nette)*	1 910 \$	15 491 \$	(6 115) \$	(10 972) \$	(1 788) \$
<b>PONT DES MILLES-ÎLES</b>					
Revenus	2 466 \$	2 186 \$	2 267 \$	2 250 \$	2 364 \$
Dépenses	615	978	576	674	510
Bénéfice (perte) d'exploitation	1 851	1 208	1 691	1 576	1 854
Revenus de placements	900	750	444	543	637
Bénéfice net (perte nette) avant impôt sur les grandes sociétés	2 751	1 958	2 135	2 119	2 491
Impôt sur les grandes sociétés	43	37	25	18	32
Bénéfice net (perte nette)	2 708 \$	1 921 \$	2 110 \$	2 101 \$	2 459 \$

\* Cette rétrospective ne comprend pas la consolidation proportionnelle de la co-participation avec la CPIVM.





**L**es présents états financiers consolidés de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et tous les renseignements contenus dans le présent Rapport annuel sont du ressort de la direction de l'Administration.

Les états financiers consolidés ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus et ils comprennent nécessairement certaines estimations fondées sur le meilleur jugement de la direction. Les renseignements qui paraissent ailleurs dans le Rapport annuel correspondent, le cas échéant, à ceux que fournissent les états financiers consolidés.

Pour s'acquitter de cette responsabilité et assurer l'intégrité et la fiabilité des états financiers, l'Administration gère un système de contrôles, de politiques et de règles internes destiné à fournir une certitude raisonnable que les actifs sont protégés et que les opérations et les événements sont convenablement enregistrés.

Le système de contrôle interne s'appuie sur une vérification interne qui effectue des examens périodiques de différents aspects des activités de l'Administration. En outre, nos vérificateurs externes ont libre accès auprès des membres de l'Administration auxquels incombe la responsabilité de gérer des systèmes de contrôle suffisants et la qualité des états financiers.

Il appartient au vérificateur général du Canada de vérifier les états financiers consolidés et de faire rapport.

Le contrôleur et trésorier,

Carol Lemelin

Le président et chef de la direction,

G.R. Stewart

Cornwall (Ontario)  
Le 10 mai 1996





AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Au ministres des Transports

J'ai vérifié le bilan consolidé de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent au 31 mars 1996 et les états consolidés des résultats, du déficit et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Administration. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de l'Administration au 31 mars 1996 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, je déclare qu'à mon avis, compte tenu de l'application rétroactive du changement apporté dans la méthode de comptabilisation de l'investissement de l'Administration dans une coentreprise tel qu'expliqué à la note 3 afférente aux états financiers, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de l'Administration dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et ses règlements, et aux règlements administratifs de l'Administration.

Pour le vérificateur général du Canada

Raymond Dubois, FCA,  
sous-vérificateur général

Ottawa, Canada  
le 10 mai 1996





## Bilan consolidé

au 31 mars 1996 (en milliers de dollars)

	1996	1995 (Redressé, note 3)
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Encaisse et dépôts à terme	26 705 \$	21 650 \$
Débiteurs	5 177	5 516
Intérêts courus à recevoir	1 953	906
Stocks de fournitures	2 747	2 531
	<u>36 582</u>	<u>30 603</u>
<b>À long terme</b>		
Placements (note 4)	57 699	49 300
Créances hypothécaires (note 5)	983	1 138
Avance à un coentrepreneur (note 6)	575	765
Placements dans des filiales en propriété exclusive non consolidées (note 7)	2	2
<b>Immobilisations (note 8)</b>	<u>505 835</u>	<u>511 516</u>
	<u>601 676 \$</u>	<u>593 324 \$</u>
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Créditeurs et frais courus	12 688 \$	9 759 \$
Impôt sur les grandes sociétés à payer (débitaire)	155	(8)
	<u>12 843</u>	<u>9 751</u>
<b>À long terme</b>		
Prestations courues de cessation d'emploi des employés	13 608	12 965
	<u>26 451</u>	<u>22 716</u>
<b>Engagements et éventualités (notes 11 et 12)</b>		
<b>AVOIR DU CANADA</b>		
<b>Capital d'apport (note 9)</b>	624 950	624 950
<b>Déficit</b>	(49 725)	(54 342)
	<u>575 225</u>	<u>570 608</u>
	<u>601 676 \$</u>	<u>593 324 \$</u>

Approuvé :

Le président et chef de la direction,

Le contrôleur et trésorier,





## État consolidé des résultats

pour l'exercice terminé le 31 mars 1996 (en milliers de dollars)

	1996				1995
	Voie maritime	Pont international de la Voie maritime	Pont des Milles-Îles	Total	Total (Redressé, note 3)
<b>REVENUS</b>					
Péages	71 358 \$	1 365 \$	- \$	72 723 \$	77 499 \$
Baux et permis	5 000	54	1 071	6 125	6 587
Autres	1 545	3	1 395	2 943	3 236
	77 903	1 422	2 466	81 791	87 322
<b>DÉPENSES</b>					
Exploitation, entretien et ingénierie	53 842	784	204	54 830	46 723
Administration régionale	5 507	220	50	5 777	6 727
Administration-bureau central	8 287	-	86	8 373	7 830
Amortissement	12 925	149	275	13 349	14 930
	80 561	1 153	615	82 329	76 210
Bénéfice (perte) d'exploitation	(2 658)	269	1 851	538	11 112
Revenu de placement	5 599	(40)	900	6 459	4 462
Règlement final d'une réclamation	-	-	-	-	2 750
Bénéfice net avant impôt sur les grandes sociétés	2 941	229	2 751	5 921	18 324
Impôt sur les grandes sociétés (note 10)	1 261	-	43	1 304	912
<b>BÉNÉFICE NET POUR L'EXERCICE</b>	<b>1 680 \$</b>	<b>229 \$</b>	<b>2 708 \$</b>	<b>4 617 \$</b>	<b>17 412 \$</b>



## État consolidé du déficit

pour l'exercice terminé le 31 mars 1996 (en milliers de dollars)

	1996				1995
	Voie maritime	Pont international de la Voie maritime	Pont des Milles-Îles	Total	Total
Bénéfices non répartis (déficit), au début de l'exercice	(73 081) \$	- \$	18 739 \$	(54 342) \$	(71 754) \$
Bénéfice net pour l'exercice	1 680	229	2 708	4 617	17 412
Distribution du bénéfice net de la coentreprise	229	(229)	-	-	-
Bénéfice non répartis (déficit), à la fin de l'exercice	(71 172) \$	-	21 447 \$	(49 725) \$	(54 342) \$





# État consolidé de l'évolution de la situation financière

pour l'exercice terminé le 31 mars 1996 (en milliers de dollars)

	1996				1995
	Voie maritime	Pont international de la Voie maritime	Pont des Milles-Îles	Total	Total (Redressé, note 3)
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>					
Encaisse provenant de l'exploitation					
Bénéfice net pour l'exercice	1 680 \$	229 \$	2 708 \$	4 617 \$	17 412 \$
Éléments sans incidence sur l'encaisse					
Amortissement	12 925	149	275	13 349	14 930
Prestations de cessation d'emploi des employés	1 544	13	-	1 557	1 095
Bénéfice à l'aliénation d'immobilisations	(403)	-	-	(403)	(951)
	15 746	391	2 983	19 120	32 486
Variation nette des composantes du fonds de roulement autre que l'encaisse et les dépôts à terme	2 579	(411)	-	2 168	(3 060)
Paiements de prestations de cessation d'emploi des employés	(904)	(10)	-	(914)	(387)
Encaisse provenant des (utilisée pour les) activités d'exploitation	17 421	(30)	2 983	20 374	29 039
Virements internes	2 894	-	(2 894)	-	-
	20 315	(30)	89	20 374	29 039
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>					
Augmentation des placements	(8 399)	-	-	(8 399)	(21 454)
Diminution (augmentation) des créances hypothécaires	155	-	-	155	(972)
Diminution (augmentation) de l'avance à un coentrepreneur	190	-	-	190	(33)
Acquisitions d'immobilisations	(8 117)	(73)	(89)	(8 279)	(9 636)
Produits de l'aliénation d'immobilisations	1 014	-	-	1 014	1 880
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement	(15 157)	(73)	(89)	(15 319)	(30 215)
<b>Augmentation (diminution) de l'encaisse</b>	5 158	(103)	-	5 055	(1 176)
Encaisse et dépôts à terme au début de l'exercice	21 322	328	-	21 650	22 826
<b>Encaisse et dépôts à terme à la fin de l'exercice</b>	26 480 \$	225 \$	- \$	26 705 \$	21 650 \$
<b>Situation du fonds de roulement à la fin de l'exercice</b>					
Actif à court terme	36 290 \$	292 \$	- \$	36 58 \$	30 603 \$
Passif à court terme	12 712	131	-	12 843	9 751
	23 578 \$	161 \$	- \$	23 739 \$	20 852 \$





## 1. L'ADMINISTRATION

### a) Pouvoir et objectifs

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a été constituée en 1954 en vertu de la Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et elle est classifiée en tant que société d'État mère à la partie 1 de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques.

L'Administration a été constituée dans le but de construire et d'exploiter une voie navigable en eau profonde entre le port de Montréal et le lac Érié ainsi que les installations et autres propriétés, tels les ponts, qui font partie de la voie navigable en eau profonde, selon les exigences du gouverneur en conseil.

La Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent accorde à l'Administration les pouvoirs de contracter des emprunts et de produire des revenus par l'imposition de droits pour l'usage de la voie navigable en eau profonde. Les droits qui peuvent être imposés doivent être justes et raisonnables et conçus pour assurer à l'Administration un revenu suffisant pour couvrir le coût de ses activités dans l'exercice de sa mission, notamment :

- i) le paiement de l'intérêt sur ses emprunts;
- ii) l'amortissement du capital de ses emprunts sur une période maximale de cinquante ans; et
- iii) les frais d'exploitation et d'entretien des canaux et autres ouvrages qui sont sous sa direction, notamment tous ses frais d'exploitation et les réserves approuvées par le Ministre.

En vertu de la Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, les droits peuvent être établis en les déposant auprès de l'Office national des transports ou par un accord entre le Canada et les États-Unis. Cet accord entre les deux pays consiste en un échange de notes conformément aux instructions du gouverneur en conseil.

### b) Commercialisation du Réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent

Dans le cadre de sa stratégie visant à renforcer le réseau de transport du Canada, le gouvernement a publié, le 14 décembre 1995, sa nouvelle Politique maritime nationale, qui confirme que le Réseau Grands Lacs - Voie maritime du Saint-Laurent est une voie navigable essentielle et une entreprise. Cette politique aura vraisemblablement des répercussions importantes sur le fonctionnement et la structure de l'Administration.

La politique annonce entre autres que le gouvernement du Canada poursuivra la commercialisation des opérations du Réseau Grands Lacs - Voie maritime du Saint-Laurent. À cette fin, la politique mentionne deux options.

Premièrement, des négociations sont actuellement en cours avec un groupe représentant les utilisateurs de la Voie maritime et on étudie l'établissement d'une société du secteur privé à but non lucratif qui exploiterait la Voie maritime en vertu d'une entente à long terme. Selon cette politique, l'État conservera toutes les terres et structures actuelles de la Voie maritime, peu importe la façon dont s'effectuera la commercialisation des opérations du Réseau Grands Lacs - Voie maritime du Saint-Laurent. Deuxièmement, si les négociations devaient être infructueuses, le gouvernement du Canada poursuivra les changements exigés par le biais d'autres options, comme une commercialisation accrue de la gestion actuelle de la Voie maritime.

L'avenir de l'Administration dépend fortement du résultat des négociations en cours et des décisions gouvernementales à son égard. Il n'est pas possible à l'heure actuelle d'évaluer leurs incidences éventuelles sur les états financiers.





# Notes afférentes aux états financiers consolidés

du 31 mars 1996

## 2. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada. Voici un sommaire des principales conventions comptables.

### a) Méthode de consolidation

Les états financiers consolidés englobent les comptes de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et la quote-part proportionnelle de l'Administration dans les comptes de sa coentreprise, La Corporation du Pont international de la Voie Maritime, Ltée. L'Administration détient une participation de 50 % dans cette société et a donc droit à 50 % des actifs de la coentreprise, de son passif et de son bénéfice net.

Les placements de l'Administration dans deux autres filiales en propriété exclusive aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques, Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée et l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée, sont inscrits au prix coûtant car l'Administration n'a ni le droit ni la capacité de tirer des profits de leurs ressources, pas plus qu'elle n'est exposée aux risques s'y rapportant.

### Pont des Mille-Îles

En septembre 1976, le ministre des Transports a confié à l'Administration la gestion et l'exploitation du pont des Mille-Îles, tandis que la propriété en était dévolue au nom de Sa Majesté du droit du Canada. Les dépenses d'immobilisations engagées ultérieurement par l'Administration pour améliorer le pont ont été enregistrées comme des immobilisations. Les bénéfices non répartis du pont représentent ses bénéfices cumulatifs depuis septembre 1976.

Les présents états financiers consolidés présentent de manière distincte l'exploitation du pont des Mille-Îles en partant du principe que sa gestion et son exploitation par l'Administration sont indépendantes des opérations de la Voie maritime.

### b) Stocks de fournitures

Les stocks de fournitures comprennent du matériel et des fournitures servant à l'exploitation et à l'entretien de la Voie maritime et ils sont enregistrés au prix coûtant.

### c) Immobilisations

Les immobilisations sont enregistrées au prix coûtant. Les remplacements et les améliorations importantes qui augmentent la capacité du réseau de la voie navigable en eau profonde ou qui prolongent la durée de vie utile estimative des éléments d'actif actuels, au-delà de leur espérance de vie, sont capitalisés. Les dépenses de réparations et d'entretien sont imputées aux résultats d'exploitation au moment où elles sont engagées. Le coût des éléments d'actif vendus, retirés ou abandonnés, ainsi que l'amortissement cumulé s'y rapportant, sont supprimés des comptes lors de l'aliénation. Les gains ou les pertes lors de l'aliénation sont crédités ou débités aux résultats d'exploitation.

L'amortissement est enregistré selon la méthode linéaire, d'après la durée de vie utile estimative des éléments d'actif.

### d) Programmes de réfection du canal Welland et du pont de Valleyfield

Les fonds reçus du gouvernement du Canada pour ces programmes ont été comptabilisés en créditant le montant aux coûts des projets en capital entrepris durant l'exercice. Le solde du coût non provisionné, qui sera recouvré des usagers, est capitalisé et amorti.

### e) Prestations de cessation d'emploi des employés

Les employés de l'Administration ont droit à des prestations particulières ainsi que le prévoient leurs contrats de travail et les conditions d'emploi. Ces prestations englobent les congés de maladie accumulés qui peuvent être payables à la cessation d'emploi et les congés d'ancienneté. Habituellement, les prestations de cessation d'emploi correspondent au plus élevé des deux montants suivants : une semaine de salaire (deux





semaines pour la première année de service) pour chaque année de service jusqu'à concurrence de 28 semaines ou 75 % du solde des jours de congés de maladie accumulés de l'employé. Les employés ont droit à 15 jours de congés de maladie par an. En fin d'exercice, l'élément du passif concernant ces prestations est inscrit aux comptes au fur et à mesure que les prestations s'accumulent pour les employés.

## f) Régime de pensions de retraite

Tous les employés de l'Administration font partie du Régime de pensions de retraite de la fonction publique, qui est administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations au régime sont exigées tant des employés que de l'Administration. Ces cotisations représentent le passif total de l'Administration et elles sont comptabilisées de façon courante.

D'après les lois actuelles, l'Administration n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

## g) Régime d'assurance-vie des employés

L'Administration offre un régime d'assurance-vie à ses employés. Les surplus ou les insuffisances du régime sont ajoutés aux revenus ou aux dépenses de l'exercice auquel ils s'appliquent.

## h) Prestations aux employés retraités

L'Administration offre un régime d'assurance-vie et un régime d'assurance des frais médicaux essentiels à ses employés retraités. Les employés retraités participants et l'Administration doivent cotiser au régime. Les surplus ou les insuffisances du régime sont comptabilisés au cours de l'année où ils sont versés ou perçus.

## i) Assurance

L'Administration assume en grande partie tous les risques quant au dédommagement et aux avaries à ses écluses. À l'égard de tous les autres éléments d'actif, l'Administration est dotée d'une assurance traditionnelle.

## j) Programme de rabais des péages et de rabais sur le volume

L'Administration offre des rabais sur les péages et sur le volume à l'égard de certaines cargaisons pour promouvoir une augmentation du trafic, et ainsi augmenter ses revenus. Ces rabais sont débités aux revenus de péages perçus durant l'exercice.

## 3. MODIFICATION DE CONVENTION COMPTABLE

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 1995, l'Administration a adopté les nouvelles recommandations de l'Institut canadien des comptables agréés qui exigent d'utiliser la méthode comptable de consolidation proportionnelle pour les participations dans des coentreprises, comptabilisées antérieurement selon la méthode à la valeur de consolidation. Cette modification a été appliquée rétroactivement et les états financiers des exercices antérieurs ont été redressés.

Au 1<sup>er</sup> avril 1995, cette modification a eu pour principale incidence d'augmenter les immobilisations de 1,1 million \$ et de diminuer d'autant les autres débiteurs à long terme; la modification n'a pas influé sur le bénéfice net (la perte nette) et le déficit pour 1995 ou tout exercice antérieur.





# Notes afférentes aux états financiers consolidés

du 31 mars 1996

## 4. PLACEMENTS

Afin de faire face aux besoins d'exploitation futurs, y compris les urgences et les déficits de caisse, ainsi que pour le financement des prestations futures de cessation d'emploi des employés, l'Administration a mis à part les placements à long terme qui suivent, enregistrés au prix coûtant :

	<u>1996</u>	<u>1995</u>
	(en milliers de dollars)	
<b>Besoins d'exploitation :</b>		
• Bons du Trésor du gouvernement du Canada à taux d'intérêt variés	7 899 \$	-
• Certificats de placement ayant diverses échéances variant entre 1 an et 4 ans à taux d'intérêt variés	<u>36 800</u>	<u>36 300</u>
	<u>44 699</u>	<u>36 300</u>
<b>Prestations de cessation d'emploi des employés :</b>		
• Dépôt auprès du Trésor, échéances entre 2 et 4 ans	<u>13 000</u>	<u>13 000</u>
	<u>57 699 \$</u>	<u>40 300 \$</u>

La valeur marchande de ces placements correspond approximativement à leur coût.

## 5. CRÉANCES HYPOTHÉCAIRES

L'Administration a signé des hypothèques à long terme pour la vente de parcelles de terrain. Les hypothèques portent des taux d'intérêt variant entre 8 et 9 %, sont remboursables par mensualités et sont amorties sur une période maximale de 20 ans; les modalités de ces hypothèques sont renouvelables tous les 2 à 3 ans. La tranche des hypothèques, à recevoir au cours des prochains douze mois, qui totalise 153 055 \$, est incluse dans les comptes débiteurs.

## 6. AVANCE À UN COENTREPRENEUR

Ce compte représente l'excédent du placement de l'Administration dans sa coentreprise, La Corporation du Pont international de la Voie Maritime, Ltée sur sa

contribution requise en vertu de l'entente contractuelle. L'avance porte intérêt au taux moyen annuel des bons du Trésor et ne comporte pas d'échéances de remboursement.

## 7. PLACEMENTS DANS DES FILIALES EN PROPRIÉTÉ EXCLUSIVE NON CONSOLIDÉES ET OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Les placements comportent les éléments suivants :

	Nombre d'actions	Coût
l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée (APGL)	15	1 500 \$
Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCC)	1	<u>100</u> <u>1 600 \$</u>

L'Administration est apparentée en termes de propriété commune à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement fédéral. L'Administration s'engage dans des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités.

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1996, l'Administration a fourni à la PJCC certains services d'ingénierie et d'administration pour lesquels elle a réclamé 764 828 \$ (563 767 \$ en 1995). Les imputations sont faites sur la base du recouvrement intégral des coûts. Au 31 mars 1996, la somme de 40 782 \$ était à recouvrer de PJCC (76 579 \$ en 1995) et elle figure dans les comptes débiteurs.

La Garde côtière canadienne fournit à l'Administration des services d'aide à la navigation. Les honoraires versés par l'Administration pour ce service au cours de l'exercice se sont élevés à 600 000 \$ (600 000 \$ en 1995).





# Notes afférentes aux états financiers consolidés

du 31 mars 1996

## 8. IMMOBILISATIONS

		1996		
	Taux d'amortissement	Coût	Amortissement cumulé (en milliers de dollars)	Net
<b>VOIE MARITIME</b>				
Terrains	-	28 296 \$	- \$	28 296 \$
Chenaux et canaux	1 %	279 613	102 292	177 321
Écluses	1 %	224 893	91 065	133 828
Ponts et tunnels	2 - 4 %	124 131	62 320	61 811
Bâtiments	2 %	13 819	8 583	5 236
Matériel	2 - 20 %	29 473	26 153	3 320
Travaux de réfection	1 %	121 019	32 560	88 459
Travaux en cours	-	1 107	-	1 107
		822 351	322 973	499 378
<b>PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME</b>				
Matériel	5 - 20 %	503	335	168
Bâtiments	5 - 10 %	34	8	26
Travaux de réfection/Réparations majeures reportées	4.8 - 10 %	992	198	794
		1 529	541	988
<b>PONT DES MILLES-ÎLES</b>				
Améliorations	2 - 10 %	6 811	1 342	5 469
Total		830 691 \$	324 856 \$	505 835 \$





# Notes afférentes aux états financiers consolidés

du 31 mars 1996

## 8. IMMOBILISATIONS (suite)

		1995		
	Taux d'amortissement	Coût	Amortissement cumulé	Net
		(en milliers de dollars)		
<b>VOIE MARITIME</b>				
Terrains	-	28 355 \$	- \$	28 355 \$
Chenaux et canaux	1 %	266 521	97 329	169 192
Écluses	1 %	230 278	90 943	139 335
Ponts et tunnels	2 - 4 %	122 227	59 311	62 916
Bâtiments	2 %	13 240	8 273	4 967
Matériel	2 - 20 %	36 287	26 950	9 337
Travaux de réfection	1 %	121 407	31 402	90 005
Travaux en cours	-	688	-	688
		819 003	314 208	504 795
<b>PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME</b>				
Matériel	5 - 20 %	444	279	165
Bâtiments	5 - 10 %	34	6	28
Travaux de réfection/Réparations majeures reportées	4.8 - 10 %	978	107	871
		1 456	392	1 064
<b>PONT DES MILLES-ÎLES</b>				
Améliorations	2 - 10 %	6 723	1 066	5 657
TOTAL		827 182 \$	315 666 \$	511 516 \$

Toutes les additions ultérieures aux immobilisations sont amorties sur la durée de vie utile estimative restante de chacune des catégories initiales d'immobilisations s'y rapportant. La durée de vie utile estimative de ces immobilisations s'étale sur des périodes allant jusqu'en 2073.

L'Administration poursuit son examen de la durée de vie utile estimative de tous ses principaux actifs immobiliers et de sa politique d'amortissement. Cet examen pourrait aboutir à une diminution de la vie utile estimative des actifs.





## 8. IMMOBILISATIONS (suite)

### Programme de réfection du canal Welland

En 1985, l'Administration a confié à des experts-conseils l'examen détaillé des structures du canal Welland. Leur rapport fut présenté au cours de 1986 et, en conséquence, un programme de réfection septennal de 175 millions \$ a été conçu pour réaménager le canal et en assurer la sûreté et la fiabilité jusqu'au cours du 21<sup>e</sup> siècle. Ce programme comportait le renforcement des murs des écluses, la stabilisation des berges du canal et des murs d'approche aux écluses ainsi que la réfection de structures connexes.

Au cours de 1986, le gouvernement du Canada a approuvé les fonds qui ont permis de financer le Programme de réfection du canal Welland. Le financement de 175 millions \$, terminé en 1993, a été défalqué du coût des ouvrages connexes en cours de construction.

### Programme de réfection du pont de Valleyfield

En 1987, Hydro-Québec a entrepris une inspection complète du pont qui a mené à l'élaboration du Programme de réfection du pont de Valleyfield. La participation de l'Administration à la réfection représente 25 % du coût total.

Une décision du Conseil du Trésor, rendue en 1992, stipulait que l'Administration serait responsable du coût des travaux achevés en date du 31 mars 1992, soit 17,8 millions \$. Tous les travaux ont été terminés le 31 mars 1993 et les coûts devant être financés par le gouvernement du Canada se sont élevés à 8,4 millions \$, dont 1 million est inclus dans les comptes débiteurs; un montant semblable est inclus dans les comptes créditeurs.

## 9. CAPITAL D'APPORT

Au 1<sup>er</sup> avril 1977, des emprunts auprès du Canada d'un montant de 624,95 millions \$ ont été convertis en avoir en vertu d'un crédit parlementaire. Cette somme a été enregistrée en tant que capital d'apport. Le crédit parlementaire permettant la conversion en avoir des emprunts auprès du Canada en 1977 autorise également le Ministre à fixer, de temps à autre, le montant qui devra être versé annuellement par l'Administration, à même ses revenus de péages, à titre de rendement sur le capital. Aucun rendement sur le capital n'a jamais été exigé depuis lors.

## 10. IMPÔTS SUR LE REVENU – IMPÔT SUR LES GRANDES SOCIÉTÉS

L'Administration, en tant que société d'État fédérale prescrite, est assujettie aux dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu. Elle n'est pas assujettie aux impôts provinciaux.

Actuellement, la fraction non amortie du coût en capital pour fins d'impôt dépasse la valeur comptable nette des immobilisations d'environ 197 millions \$. L'incidence fiscale de cet excédent n'a pas été inscrite dans les comptes de l'Administration. Cette dernière a également accumulé une perte déductible de 5,9 millions \$, échéant en 2002, qui est disponible pour réduire le revenu imposable des exercices futurs.

## 11. ENGAGEMENTS

Au 31 mars 1996, les engagements contractuels liés aux dépenses en immobilisations et autres se chiffraient à 1,7 million \$ (1,4 million en 1995). Les versements futurs minimums à effectuer en vertu de contrats de location-exploitation concernant des locaux à bureaux atteignent 179 000 \$; le bail vient à échéance en novembre 1996.





## 12. ÉVENTUALITÉS

Il y a une somme totale de 73 millions \$ en réclamations intentées contre l'Administration à la suite du bris du pont de Valleyfield en novembre 1984, du renversement du mur de l'Écluse 7 en octobre 1985, dans le cadre d'une indemnisation et de dommages et intérêts en rapport avec l'expropriation de terrains et pour diverses autres réclamations. L'Administration conteste toutes ces réclamations et leur dénouement ne peut être établi présentement. Cependant, la direction est d'avis que ces poursuites n'entraîneront pas de pertes substantielles pour l'Administration. Cette dernière est également requérante dans certains autres procès ou réclamations en instance ou potentiels.

Une décontamination de certaines des propriétés de l'Administration pourrait s'avérer nécessaire. Jusqu'à présent, l'Administration n'a pas été en mesure de déterminer les coûts s'y rapportant, n'ayant pas évalué l'état de contamination de ses propriétés.

## 13. FINANCEMENT FUTUR NÉCESSAIRE POUR UNE RESTAURATION MAJEURE DE LA VOIE MARITIME

L'encaisse qui est générée par les activités d'exploitation et la valeur des placements à long terme destinés aux besoins d'exploitation futurs ne suffiront pas à financer les grands projets de restauration de la Voie maritime prévus dans un avenir proche. L'Administration devra avoir recours à des fonds extérieurs pour financer ces projets.

## 14. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains chiffres correspondants de 1995 ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée en 1996.