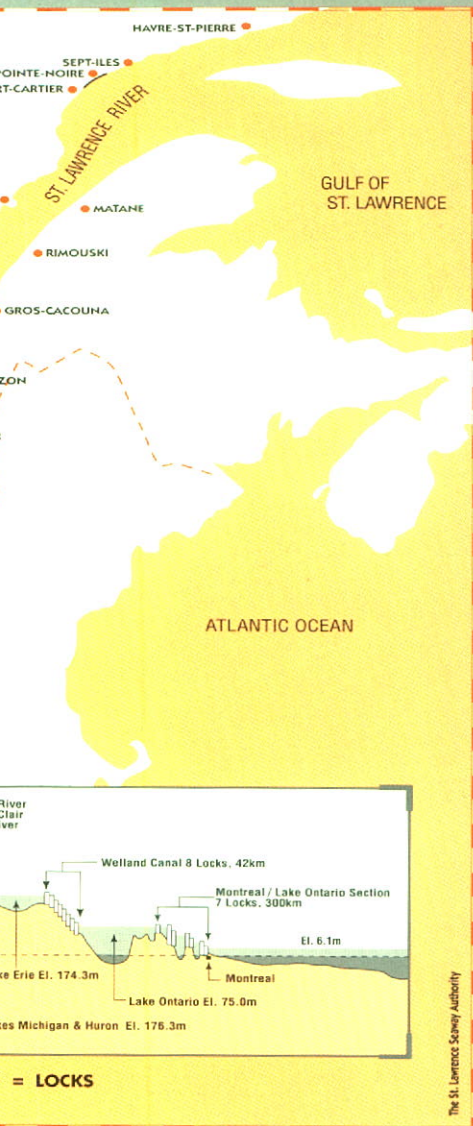


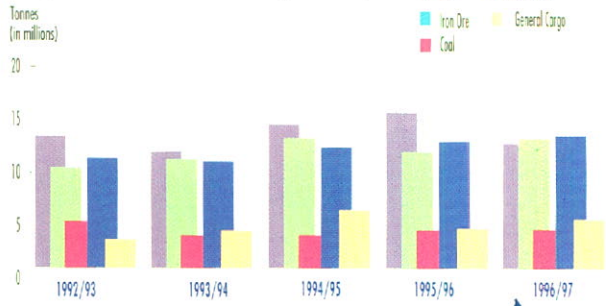


ANNUAL REPORT 1996/1997
THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

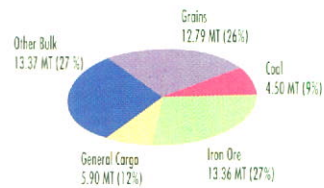




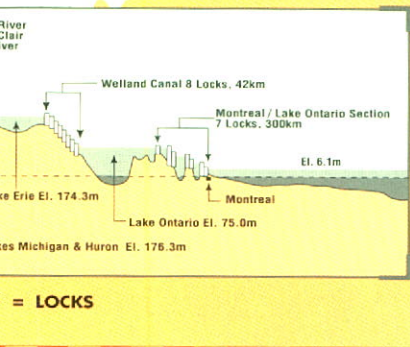
Five year review of combined traffic by commodity



Combined traffic by commodity 1996/97



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



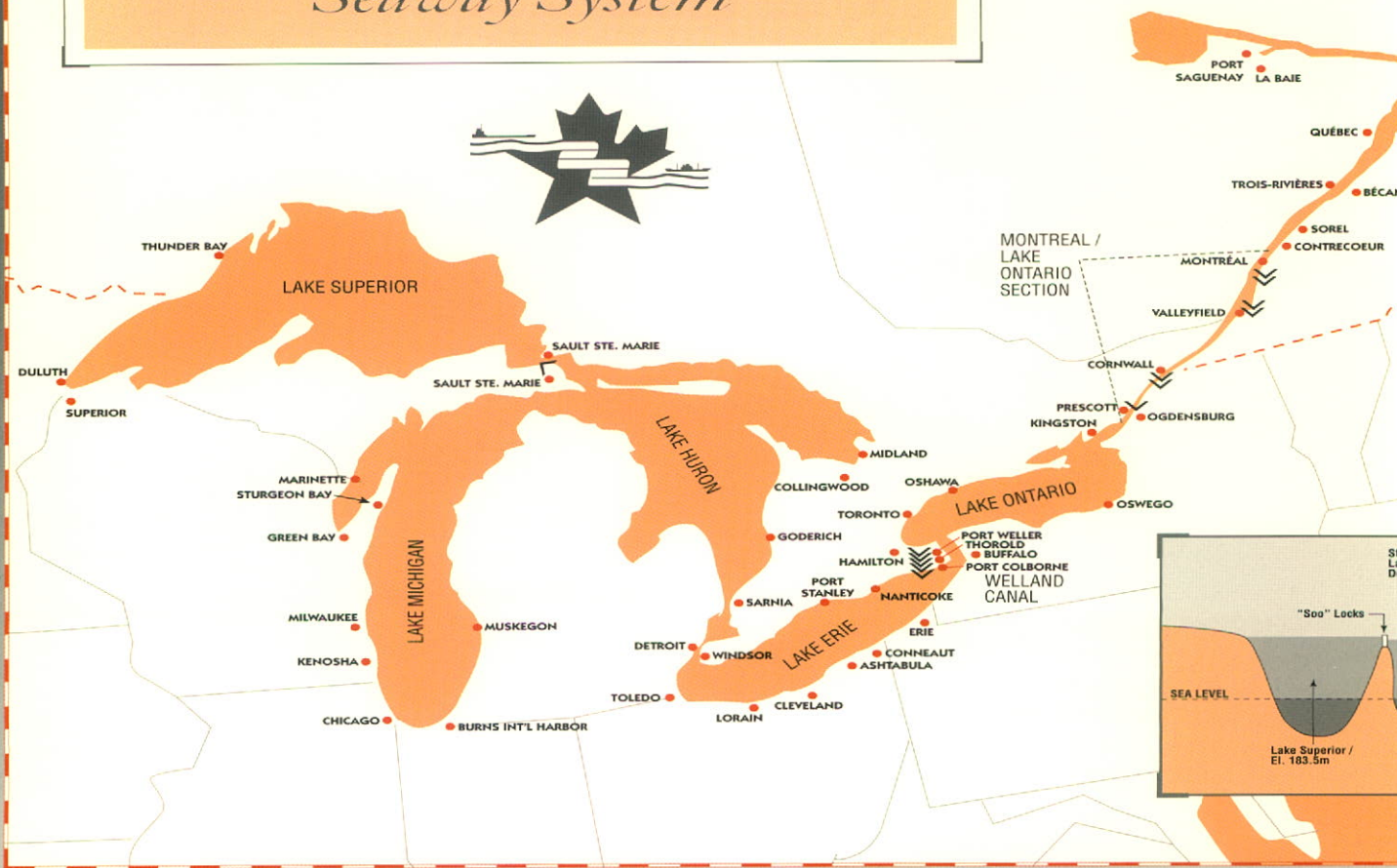
The St. Lawrence Seaway Authority



attention to maintenance and traffic management, the Seaway's low accident record is exceptional.

Managed jointly by The St. Lawrence Seaway Authority in Canada and the Saint Lawrence Seaway Development Corporation in the United States, the Seaway moves commodities such as grain, iron ore, coal, steel, petroleum products, cement, forest products, limestone, gravel and bulk shipments of goods to a catchment area larger than western Europe, supporting almost a third of the North American population.

The Great Lakes/ St. Lawrence Seaway System



One of the World's Most Valuable Inland Waterways

The Great Lakes/
St. Lawrence Seaway
System stretches over
3,700 kilometres from the
Gulf of St. Lawrence to
Lake Superior and is
served by 15 major inter-
national ports and dozens
of smaller regional ports.

This is one of the world's
most valuable inland
waterways. Nearing the
end of its fourth decade of
service, more than two bil-
lion tonnes of cargo,
worth approximately \$400
billion, have passed safely
through the Seaway, car-
ried by more than 251,000
vessels. Every 10,000
tonnes of general cargo
handled by a Great Lakes
port brings more than half
a million dollars in eco-
nomic benefits to the local
community. In Canada,
this adds up to \$1.3 billion
each year, and supports
more than 9,000 jobs in
transportation and another

8,400 jobs in services to
the Seaway and shipping
lines.

The St. Lawrence Seaway
itself is the 553 kilometre
stretch between Montreal
and the Great Lakes. It
consists of a series of 15
locks and connecting
channels that accommo-
date vessels 225 metres
long and 23.8 metres in
beam, with a draft up to 8
metres. As a ship travels
west through the Seaway
from the Port of Montreal,
the locks eventually lift it
the height of a 60-storey
building above the water
level at Montreal. With
the Authority's careful



The St. Lawrence Seaway Authority

The St. Lawrence Seaway Authority, a Canadian Crown Corporation, has managed the Canadian Seaway facilities since 1954. Since the waterway opened in 1959, it has operated and maintained 13 of the 15 locks and the connecting channels between the Port of Montreal and Lake Erie. The Seaway International Bridge Corporation, Ltd., The Jacques Cartier and



Champlain Bridges Incorporated and the Thousand Islands Bridge also form part of the Authority's responsibilities. In maintaining this important water transportation system, The St. Lawrence Seaway Authority makes a major contribution to Canada's prosperity as well as to Canada's competitiveness in the world economy.



Our Operating Principles

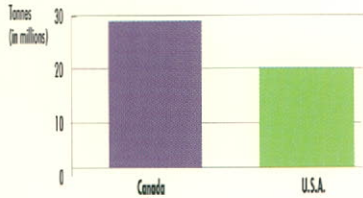
We are committed to providing low cost excellence for transportation service to and from the heartland of North America for shippers from some 50 countries around the world. Our 1992 strategic plan, Vision 2002, led us to adopt a customer-centred focus for all corporate activities. Customer satisfaction is now the driving force behind all aspects of Seaway business, from maintenance and facilities improvement to traffic management, vessel information services, tolls services, and Seaway internal organizational practices.

In pursuing this course, the Authority recognizes that the future of the Seaway depends on satisfying customer needs for cost-effective and reliable service. Consulting with customers and partners, we continue to re-engineer the way we work to reflect our quality

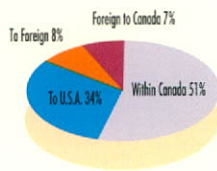
service guidelines. Already showing results is a service team approach to handling technical, administrative and managerial functions, as well as a new transit time standards program and improved vessel location system. An internal performance measurement program, additional training, and a rewards and recognition program for employees help ensure that we remain able to serve the Seaway's users effectively as organizational improvements continue.

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 for the third year in a row. Seaway staff will continue to work with our American counterpart, the Saint Lawrence Seaway Development Corporation, carriers, and other marine partners to ensure that the Seaway continues to bring benefits to all.

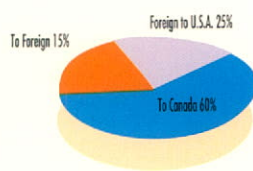
Total combined traffic to/from Canada and the U.S.A. 1996/97



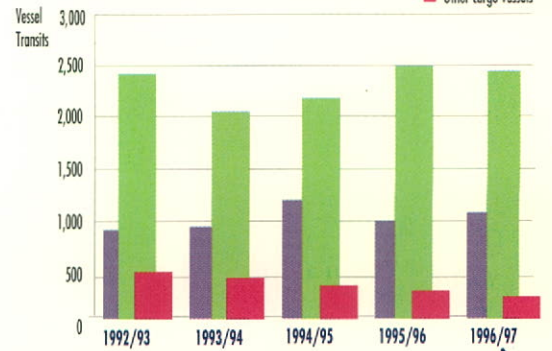
Traffic to/from Canada - 1996/97



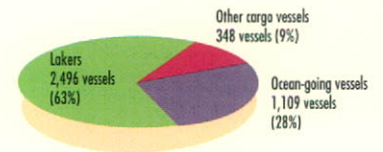
Traffic to/from U.S.A. - 1996/97



Five year review of combined vessel transits



Combined vessel transits 1996/97



Five year review of total revenue and expenses

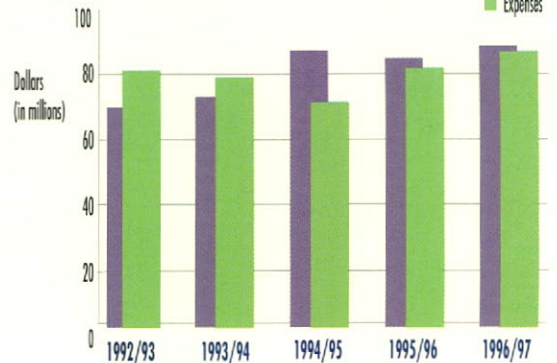




TABLE OF CONTENTS

- 4 PRESIDENT'S MESSAGE**
 - A Stable Pattern of Growth
 - Business Milestones
 - Progress in Quality Service Delivery
 - Our Quality Service Organization Matures
 - Moving to User Control
 - The Bottom Line
- 7 1996/97 PERFORMANCE**
 - Results Against Objectives
 - Targets and Achievements
- 9 A CHALLENGING BUSINESS ENVIRONMENT**
 - Trade Factors
 - Government Policy Factors
 - User Involvement
 - Binational Agency
 - Environmental Stewardship
- 12 CUSTOMER SATISFACTION**
 - Organizational Development
 - Performance Measurement
 - Employee Rewards and Recognition
- 14 CUSTOMER SERVICE**
 - Transit Times Standards
 - Service Teams
 - Vessel Location Information
- 16 NEW INITIATIVES**
 - Tolls and Statistics
 - Traffic Management
 - Maintenance Planning and Delivery
- 17 RELIABILITY AND SAFETY**
 - Risk Management
 - Maintenance and Upgrades
- 18 REDUCING COSTS**
- 19 INCREASING REVENUE**
 - Market Share and Competitiveness
 - Tolls
 - Land Disposal and Other Revenue Sources
 - 1996/97 Traffic Highlights
- 22 A LOOK AT NEXT YEAR**
- 23 THE FINANCIAL YEAR IN REVIEW**



PRESIDENT'S MESSAGE

A STABLE PATTERN OF GROWTH

Although pending legislation during 1996 created some uncertainty about our future structure and management, The St. Lawrence Seaway Authority stayed the course and completed another successful season. In fact, the past year was the third in a row to bring increases in gross revenue and traffic volume, and significant progress in the organizational effectiveness measures we are implementing.

BUSINESS MILESTONES

1996 saw the highest traffic volume since 1988; a total of 3,953 vessel transits, up from 3,868 in 1995. Close to 50 million tonnes of cargo passed through the Seaway last year, contributing to a total gross revenue of \$88,622,000, the highest in the Authority's history. Forty-four vessels transited the system for the first time.

May 10, 1996 marked the passage through the Seaway system of two billion tonnes of cargo, valued at \$400 billion. This is a clear indication of the value of the Seaway system to the two Canadian provinces and eight U.S. states bordering the system, and to the industrial and agricultural heartland of Canada and the United States.

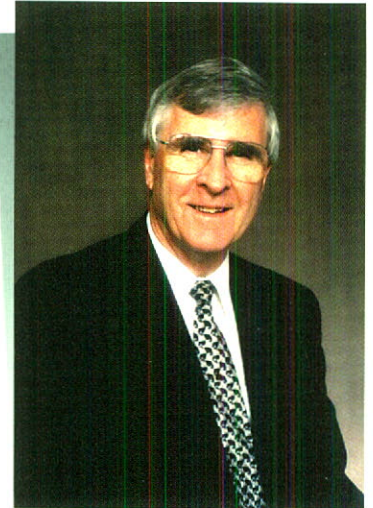
PROGRESS IN QUALITY SERVICE DELIVERY

From the customer service point of view, perhaps the most important developments for the Authority in 1996/97 were in the areas of transit time standards and vessel location systems. We improved transit time standards developed in

consultation with Seaway users with a comprehensive set of codes identifying the causes of delays, and implemented them at the start of the 1996 navigation season.

Information gathered over the course of the year indicates that approximately 92% of ships in the Montreal/Lake Ontario section and 95% of ships in the Welland Canal experienced transit times that were better than the target of "average time + 4 hours". This means that considerably fewer ships are now experiencing long delays in the Seaway system. We expect further improvements this season because information collected last year will help us identify initiatives to eliminate obstacles to improved vessel transit times.

In the past year, the Authority also introduced greater reliability and better access to its vessel location systems. The graphic display program that shows where vessels are in the system is automatically updated every 10 minutes in the Welland Canal and every 15 minutes in the rest of the system. Shippers and receivers are benefiting from the interactive voice response system through which they obtain vessel position information, and the Authority is now preparing to make graphic and text information available through the Internet.





PRESIDENT'S MESSAGE

One of the new initiatives launched during 1996 will begin to show results for Seaway users during the 1997 season. Our tolls and statistics processes are being modified to better serve our customers' needs and the corresponding computer system was redesigned. Implementation will be completed in 1998.

The Authority's new Traffic Management Team began work in July 1996 to improve the Seaway's traffic control procedures and interfaces. It will identify new functions and technologies, integrate them, and redesign procedures in response to customer needs. Another new initiative, the Maintenance Planning and Delivery Improvement Team, was created to develop goals, strategies and performance indicators for this crucial aspect of Seaway operations.

OUR QUALITY SERVICE ORGANIZATION MATURES

Two years ago, the Authority formally committed itself to the principles of quality service. In addition to improving what we offer to Seaway users, this has also required us to focus on our own internal processes. As an organization, we must ensure that the vision, the tools, and the commitment are available to create an environment in which service improvements can continue to grow.

Implementation of our performance measurement system continues. Indicators were added to the system throughout 1996. At present, the Authority is working to integrate performance measurement with Seaway corporate objectives as an essential working tool. Our rewards and recognition program for employees has been well received, and continues to

be refined. The Authority has also completed a crucial step in clarifying organizational interfaces between its regional managements and its engineering section, defining the roles and responsibilities of each group and implementing new procedures for interaction.

A new infrastructure management support system (IMSS) is now used to establish risks and cost/benefit ratios for capital and major maintenance projects. The IMSS was instrumental in our decision to close railway bridges 10 and 20 over the Welland Canal in 1996. Demolition and associated costs amount to approximately \$6.7 million, recorded as a cost in the 1996/97 fiscal year. The Authority stands to gain in the long run by eliminating the annual operating costs and large capital expenditures that would have been incurred in the near future to rehabilitate these old bridges. The IMSS was also used to establish priorities for the 1997 budget.

MOVING TO USER CONTROL

The government's decision in 1995 to bring commercial discipline to Canadian transportation systems set in motion plans to transfer management of the Canadian section of the Seaway to a not-for-profit corporation controlled by a consortium of Seaway users. These users signed a letter of intent in July 1996, which paved the way for a long-term management agreement in which they would operate the Seaway while the Crown retained ownership of all fixed assets. The Authority worked closely with the transition team representing the nine member companies of this User Group during 1996. It is intended that the transi-

PRESIDENT'S MESSAGE

tion would be as seamless as possible, with minimal impact on marine traffic.

Management was expected to change hands in 1997, following passage of the enabling legislation. However, the Canada Marine Act died on the order paper in the Senate in the spring of 1997, and new legislation will have to be introduced in the House of Commons if this initiative is to proceed.

Also under consideration is a long-term plan to form a binational agency to place both the Canadian and U.S. sections of the Seaway under a single administration. A U.S./Canadian working group, established in 1996, is exploring the possibility of greater co-operation between the two countries in managing services on the Seaway system, with a view to decreasing costs and increasing competitiveness.

THE BOTTOM LINE

Regardless of the ultimate nature of the Seaway's management structure and the timing of these changes, certain strategic considerations will hold true. First, there will be continued reductions in the Seaway's manageable costs, consistent with the Vision 2002 strategy developed by the Authority in 1992. Second, any management option would hold to the principle that all Seaway customers are important: the broader the customer base, the lower the cost per transit, and the less upward pressure on the tariff of tolls. Third, the Seaway will continue to

require a strong U.S. market. More than 50% of the Seaway's existing business involves U.S. trade, and maintaining this component is essential if the Seaway is to maintain its competitive position in the world market.

Finally, any transition should be seamless in terms of its impact on shippers and carriers. The Seaway employees who lock ships through the system will continue to provide service consistent with transit times established in conjunction with the industry. All other aspects of customer interface are rooted in common sense management principles and will remain the same, until they are further improved by continuing efforts to achieve even more efficiencies.

It will always be in the interests of Seaway management, whatever its nature, to put customer service first, and to strive for continued excellence using imagination, technology, and sound business practices as appropriate.



G.R. Stewart, President and CEO



1996/1997 PERFORMANCE

RESULTS AGAINST OBJECTIVES FOR 1996/97

	1996/97 Budget	1996/97 Actual	1995/96 Actual
Cargo traffic in millions of tonnes:			
Montreal/Lake Ontario section:	35.8	38.1	38.8
Welland Canal	38.2	41.1	39.6
Net income (loss) in millions of \$	(3.6)	0.04	1.7
Cash provided from operations in millions of \$	9.9	22.2	20.3
Capital expenditures in millions of \$	20.6	11	8.1
Established positions	724	711	733

Note: The above information refers to The St. Lawrence Seaway Authority only; it does not include the Thousand Islands Bridge or the Authority's subsidiaries.

TARGETS AND ACHIEVEMENTS

To increase customer satisfaction

Performance measurement

- Implementation of performance measures is on schedule throughout the organization; five indicators (Transit Times, Delays, Vessel Incidents, Percentage of Preventative Maintenance Completed and Breakdowns) were in place at the start of the 1996 navigation season and four new indicators (Market Share, Traffic, Reliability and Accidents/Incidents) were added throughout 1996 and 1997.

Quality service initiative

- Transit time standards have been fully implemented; continuous analysis and delay resolution in progress. 92% of vessels transiting the Montreal/Lake Ontario section and 95% of vessels in the Welland Canal experienced transit times that were below the target of "average time + 4 hours".
- The rewards and recognition program for staff continues with the training of managers and supervisors; 176 "Thank-You-Grams" were sent in 1996.
- The vessel location information system was upgraded with new data lines and control points, more reliable computer systems and better monitoring and programming.
- Roles, responsibilities and communications procedures were clarified between regions and the engineering team. Project evaluation, assignment of project leaders for major projects and having presentations for individuals and groups who will

use the new processes are presently being implemented.

- Three new quality improvement teams were launched: improvements to Tolls and Statistics procedures are being implemented and improvements to Maintenance Planning and Delivery and Traffic Management are well under way.

Multi-skilled service teams

- Service teams are active in all areas of both regions; specialized training will continue for two more years.

Safe, reliable infrastructure

- The IMSS (Infrastructure Management Support System) is now being used to set priorities for capital and major maintenance projects to ensure the infrastructure remains safe and reliable.
- An inspection and assessment program for Seaway structures is in place.
- Repairs and improvements to lock equipment and canal infrastructure totaled \$4.9 million.
- Regional teams are in place to review the emergency response plan and conduct training.

Seaway Summit meeting

- A Seaway Summit meeting of maritime industry leaders was held in June 1996 to examine ways to further reduce system costs and improve customer satisfaction.

1996/1997 PERFORMANCE

TARGETS AND ACHIEVEMENTS (continued)

To reduce costs

Reduce staff

- The Authority's staff was reduced by 22 positions to 711.

Maintain operations costs at 1995 level

- Operating expenses were reduced to 0.4% below 1995 levels.

Improve cost management

- Infrastructure management and performance measurement systems are being tailored to work together to help the Authority manage costs effectively.
- Business improvement teams are working to improve efficiencies in the areas of tolls and statistics, maintenance planning and delivery, and traffic management.
- Remedial planning enabled the Authority to reduce its asset renewal budget by \$17.9 million over the next five years.

Focus on navigational structures

- Bridges 10 and 20 in the Niagara Region have been decommissioned to reduce costs and improve navigation.

Improve information technology

- Recommendations for a five-year strategic information technology plan have been prepared and will be used in 1997 to set a new technological direction towards higher efficiency and lower costs.

To increase revenues

Expand market share

- Promotional activities, including trade missions, conferences, exhibitions and client meetings in North America and Europe were carried out to attract new cargoes and increase use of the Seaway.

Optimize revenues

- Total revenues increased by 6.1% to reach \$88.6 million, showing an increase in both toll and other revenues.
- The Authority generated \$13.8 million from operations.
- The land disposal program continued, with sales of \$329,000 in 1996/97.

Review tolls

- The Authority has recommended a minimum 2% toll increase to ensure its self-sufficiency.





A CHALLENGING BUSINESS ENVIRONMENT

The St. Lawrence Seaway Authority operates in a complex environment affected by the North American and world economies, government policies, the needs of shippers and receivers, and its relationship to the U.S. Saint Lawrence Seaway Development Corporation. Each of these factors has an impact on the Seaway's competitiveness and the volume of traffic through the system, and hence on the Seaway's ability to generate sufficient revenues to sustain operations.

While the Authority is not in a position to control these fluctuating forces, sometimes favourable, sometimes adverse, constant monitoring, flexible corporate planning, and strategic interventions enable the organization to mitigate negative factors and take advantage of opportunities.

TRADE FACTORS

A generally healthy world and North American economy has contributed to three straight years of increasing tonnage on the Seaway for the first time since 1988. Steel mills and other manufacturers and steel processors in the U.S. and Canada continued to generate traffic in raw materials and finished products, and a transfer of sourcing to Great Lakes mines contributed to a larger traffic increase on the Welland Canal, while reducing the increase on the Montreal/Lake Ontario section. Overall, iron and steel cargoes increased by about 25 percent in 1996. The flooding of the Mine Seleine on Magdalene Island continued to generate high salt traffic.

To offset this, demand and other factors tended to decrease Canadian grain



traffic: an increase in world grain prices led to lower demand as well as higher price expectations from farmers, who postponed shipments to maximize their revenue potential. American grain movements through the Seaway also decreased due to fungus problems with durum wheat and lower barge rates on the Mississippi system.

GOVERNMENT POLICY FACTORS

Since 1993, the Canadian government has undertaken a number of commercialization initiatives in marine and rail transportation that have significant implications for Seaway business.

Some of these initiatives, while aimed at cost recovery for government services, tend to increase the costs of shipping for Seaway users, and may reduce the system's competitiveness in relation to other routes and modes of transportation. These include the Canadian Coast Guard's marine services fees introduced in 1996. Proposed changes to the *Pilotage Act* will compel pilotage authorities to become self-sufficient by increasing their revenues. The government has set up private sector oil recovery response organizations,

A CHALLENGING BUSINESS ENVIRONMENT



which in turn recover costs through a fee charged to ships and the designated oil handling facilities. The combination of competition from alternative modes and these additional fees has the potential to divert significant volumes of cargo away from the Seaway.

Other government initiatives are having the effect of altering transportation patterns, sometimes with a positive impact on Seaway trade. For instance, direct and indirect subsidies and payments to railways enable rail to compete aggressively for the grain trade with the Seaway. However, the recent repeal of the *Western Grain Transportation Act* and elimination of farmer subsidies have made the full costs of grain transportation visible to shippers, with the effect of making the Seaway competitive throughout Manitoba and eastern Saskatchewan. The pooling point for the eastward movement of grain was changed from Thunder Bay to Montreal in 1996 which makes it more expensive for farmers

to ship grain eastward.

In other policy areas, proposed amendments to the Canada Labour Code would make it illegal for third-party work stoppages to disrupt the flow of grain through ports, thereby preventing hold-ups in Seaway grain traffic; and removal of the employment security provisions negotiated by public service unions in the early 1990s could

have an impact on the Seaway's collective agreements.

USER INVOLVEMENT

In preparation for implementing the Canada Marine Act (Bill C-44), the Canadian government and a consortium of nine users (the User Group) of the Seaway signed a letter of intent on July 15, 1996, which paved the way for a management agreement under which the User Group would operate the Seaway while the government retains ownership of all fixed assets. Seaway executives worked closely with the User Group to prepare for the transition of management throughout 1996. In addition to other tasks, an action plan was prepared to reduce manageable costs, to meet the cost reduction objectives negotiated in the agreement. This transition is now in abeyance, pending reintroduction of the legislation, since Bill C-44 died on the order paper in the Senate when Parliament was dissolved at the end of April 1997.



A CHALLENGING BUSINESS ENVIRONMENT

BINATIONAL AGENCY

A long-term plan for the future of the Seaway, the notion of a binational agency integrating the Canadian and American operations of the Seaway system was introduced by the Standing Committee on Transport. On June 5, 1996, the U.S. Secretary of Transportation and Canada's Transport Minister established a new U.S./Canadian working group to examine the possibility of greater co-operation between the two countries in managing Seaway services, with sub-groups to examine various means of reducing costs and increasing competitiveness, including an eventual binational agency. Work is still in progress.

ENVIRONMENTAL STEWARDSHIP

Another ongoing challenge for the Authority is to balance our responsibility for safe and efficient operation of the Seaway with the responsibility for safeguarding the waterway's natural environment. The Authority has always acted in accordance with federal and provincial laws and regulations to minimize potential risks to the environment from its activities. During 1996/97 we began work on a for-

mal Environment Management System to co-ordinate and improve our efforts.

A draft environmental policy and manual of environmental management have been prepared to ensure that all aspects of our operations are based on the principles of sustainable development. The policy identifies environmental risks, our legal obligations, the goals of the Authority in relation to these, and responsibilities within the organization for dealing with environmental issues. Environmental projects will be assigned separate management files, to improve tracking and control.

The Authority also maintains emergency response plans jointly with the Canadian Coast Guard. Our emergency response procedures have so far proven effective in minimizing the environmental consequences of maritime accidents.



CUSTOMER SATISFACTION

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

The Authority's customer service initiatives have generated a corresponding set of internally-oriented endeavours to ensure that the organization can respond effectively to ongoing change and continue to create improvements and efficiencies that are visible to Seaway users.

A strategic planning process is in place, based on Vision 2002, and significant progress has been achieved on the corporate objectives that support the vision statement. Better planning will also result from improvements to our traffic forecasting process, based on more frequent contacts with the industry, and from a monitoring process to improve revenue forecasting, initiated in 1995. The Authority has developed an annual marketing plan and a corporate communications plan and is implementing a corporate communications policy. Planning for long-term human resource management, specifically succession planning, began in 1995 and work is continuing. Regional teams in both sections of the Seaway are reviewing the contingency plan for emergency response preparedness, in preparation for scheduling training and exercises.

During 1996, a quality service team identified and optimized the interaction processes between the Engineering Section and the Seaway's regional organizations. The responsibilities of each group at every step have been identified, and new procedures established as necessary. The team's recommendations, which are now being implemented, included project evaluation, assignment of project leaders for all major projects, and training presentations for individuals and groups who will use the new processes.

PERFORMANCE MEASUREMENT

Critical to the achievement of the Authority's business strategies and quality service initiative is the performance measurement system now being implemented. This computerized system captures data and distributes indicator graphics on-line to employees who can directly affect the Authority's performance related to those indicators. For example, data on transit time achievements against standards is provided daily at the service team level, weekly at the management level, and monthly at the executive level.

Performance measurement is being implemented in phases (see graphic, following page). Indicators for transit time, delays, vessel incidents, breakdowns that could affect transit time and preventive maintenance were available for the start of the 1996 navigation season. They were later joined by data on project effectiveness. Seven sub-teams worked throughout 1996 to finalize indicators in other key areas of competitiveness, asset management, business results, continuous improvement, and employee satisfaction. All indicators were fully implemented by June 1997.

Completion of the measurement system involved new software development, to bring together in standardized form data from such diverse sources as traffic systems, maintenance planning, and the infrastructure management support system, among others. Hardware upgrades were also necessary to make the program available throughout the organization, as well as training for staff members who will use performance measurement as a daily working tool.



CUSTOMER SATISFACTION

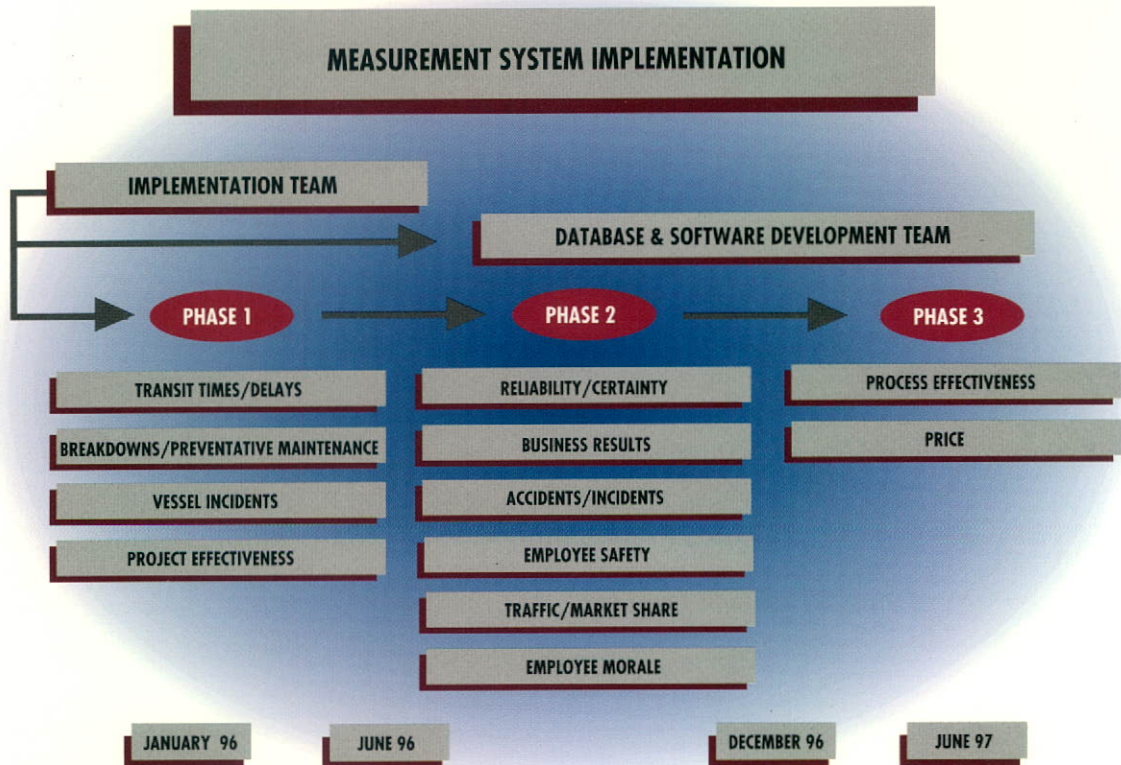
EMPLOYEE REWARDS AND RECOGNITION

The St. Lawrence Seaway Authority is committed to the principle that major gains in quality and productivity can only result from the work of teams: motivated and respected employees pooling skills, knowledge and energy. Consequently, team building activities and implementation of a rewards and recognition program for employees have been a priority over the past year. Based on best practices research during 1995, the rewards and recognition program was refined with employee input and the first phase was implemented in 1996. The program consists of a five-point mix of short-and long-term initiatives that promote the recognition of six targeted work practices: customer satisfaction; work

safety; commitment to teamwork and the organization; cost reduction; increasing revenues; and optimizing employee potential.

During the past year, the Team launched a “thank you” initiative to individuals and teams, and feedback indicates a generally positive response from employees. By December 1996, 176 Thank-You-Grams had been sent, including 21 to teams. Fifty-one percent involved recognition for teamwork; 29 percent of recipients helped increase customer satisfaction; and 10 percent contributed to cost reductions.

An employee survey was developed to determine the baseline indicators for employee satisfaction and was added to the performance measurement system. In the long term, a performance enhancement program will be added, along with a revised compensation system and a suggestion system.



CUSTOMER SERVICE

	AVERAGE TRANSIT (HOURS)	90% OF TRANSITS WITHIN (HOURS)	95% OF TRANSITS WITHIN (HOURS)
WELLAND			
INLAND & OCEAN UP & DOWN	11	9 - 13	7 - 15
MONTREAL/LAKE ONTARIO			
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

TRANSIT TIME STANDARDS

The transit time standards developed in consultation with customers were implemented in 1996, together with a delay coding system. To accommodate operational characteristics, such as the speed of the current in the St. Lawrence River and differences in vessel performance, separate transit time standards were set for each section of the Seaway, for ocean-going and inland vessels, and for traffic proceeding in both directions through the system.

The results indicate that over 92% of vessels on the Montreal/Lake Ontario section and over 95% of the vessels on the Welland Canal complete their transits within four hours of the standard.

Now that a full year of data has been gathered, the analysis and problem-solving stage has begun. Based on this analysis and discussions with partners and stakeholders, changes to procedures and other activities will begin this year to rectify the causes of delays and set improved standards for transit through the Seaway system.

SERVICE TEAMS

In 1995, the Authority began to improve customer service in direct client contact areas, e.g., at the locks, by introducing service teams that combine operational and

maintenance functions. A corporate transition team realigned organizational structures in the two regions and planned the transfer cycles for implementation

We're on the WEB.

The St. Lawrence Seaway Authority maintains an internet site for customer convenience, containing important notices, media releases and general information.

The address is

<http://www.seaway.ca>

We can be reached by e-mail

at

[<marketing@seaway.ca>](mailto:marketing@seaway.ca)



between February and June 1996. Then an interregional implementation team took over, with a mandate to ensure that specific and appropriate services were provided during the implementation phase. The service team approach now covers the Seaway system in both regions.

Because service teams place new demands on employees, training for multi-skilling and self-management has been a priority. A corporate training program has been developed, and specialized skills training will continue for the next three years to ensure that each team has the administrative and collective skills they need, as well as the tools to integrate quality service principles. The focus in 1997 is to continue the development of team members towards semi-autonomy and self management. Work planning and scheduling have already been transferred to the service teams, and in the Niagara Region, new procedures for vessel transits in a service team environment have been in effect since March 1996. As of March 1997, service teams in both regions have also assumed responsibility for maintenance, security and surveillance.

VESSEL LOCATION INFORMATION

Improvements to the Seaway's vessel location system include new data lines and control points, more reliable computer systems and better monitoring and programming. Together, these have result-

ed in more accurate, timely and accessible information concerning the whereabouts and arrival times of vessels in the system.

A new PC-based graphic display system, updated every 10 minutes in the Welland Canal and every 15 minutes in the Montreal/Lake Ontario section, shows Seaway employees the exact location of all vessels in the waterway. Additional text and graphics show more operational data such as up-to-date weather forecasts from Environment Canada and projected structure utilization to assist planning.

Currently, vessel position information is obtained by shippers and receivers through an interactive voice response system. Feedback indicates overall satisfaction, but the Authority is also investigating ways to make this information accessible to Seaway users via the Internet.



NEW INITIATIVES

The Authority moved to a new level of quality improvement planning in 1996 by identifying key processes that would benefit from the same business improvement team approach that was applied so successfully to functions such as vessel location and transit times. Three new teams were launched to deal with tolls and statistics, traffic management and maintenance planning and delivery.

TOLLS AND STATISTICS

This team re-engineered the tolls and statistics process to meet customer needs, and its recommendations are now being implemented. All significant elements of the process were reviewed: pre-clearance, toll assessment and collection, and statistical capture of data and reporting of results.

The team consulted with both internal clients (those who carry out the process and use the results) and users of the Seaway to ensure that these goals are achieved:

- to increase customer satisfaction by reducing the administrative burden of using the Seaway system;
- to reduce costs by eliminating duplication and procedures that add no value; and
- to provide appropriate statistical data to support key business activities.

The new process now being implemented is fully computerized and includes a redesigned computer system, additional data gathering capability, and modifications to procedures, as well as its own performance indicators. Goals are set for continuous improvement and monitored as to cost per transit, cycle time from transit to full payment, and customer satisfaction.

TRAFFIC MANAGEMENT

The Traffic Management Team was launched in mid-July 1996 to improve the traffic

control process and interfaces throughout the Seaway. During 1996, it documented the existing process, identified and evaluated sub-processes, and developed ways to improve and simplify procedures as well as to integrate new functions and better technologies. The team's work included consultations with Authority staff as well as Seaway users to identify priority expectations and rate present performance. In 1997, design, implementation and testing strategies will be developed, leading eventually to the replacement of the Niagara Region traffic control computer scheduled for April 1998. The ultimate goal is to increase customer satisfaction and reduce transit times.

MAINTENANCE PLANNING AND DELIVERY

This business improvement team held its first meeting in September 1996. Its goals were to optimize the maintenance planning and delivery process and ensure the needs of related processes are met; develop performance measurement indicators for maintenance planning and delivery; and recommend strategies for implementation and continuous improvement.

The optimized process, designed for the new semi-autonomous service team environment, will contribute to meeting the corporate objectives of improving customer service and reducing costs. It was developed in consultation with a cross-section of Authority employees involved in the various sub-processes, with managers and planners at Dofasco Inc., where a comparable planning and delivery process is in place, and with input from delegates at an IMMPOWER System Users Conference. One consequence of the outside consultation was a regrouping of the original 13 sub-processes into five categories. The team also consulted with staff involved in related processes such as time entry, accounting, project management, and purchasing and stores, to ensure smooth and integrated function of the new process.



The reliability and safety of the Seaway system are critical factors in maintaining competitiveness. Investments in maintenance and upgrades result in improved transit times, assurance of system integrity, better relations with customers, as well as the facilitation of marketing efforts. In 1994, the Auditor General made recommendations relating to the management of Seaway structures. In response, the Authority put in place an ongoing inspection and assessment program, supplemented by a computerized infrastructure management support system (IMSS). Infrastructure maintenance is the area where the Authority applies risk management principles.

RISK MANAGEMENT

The Authority's infrastructure management process begins with data collection through inspection and performance assessment. The findings are channelled into a review process that involves risk assessment, cost-benefit analysis of system improvement and other capital projects, remedial planning and long-term planning. All of the Authority's assets are reviewed at least once a year. Remedial recommendations are assigned to each asset based on the condition of the infrastructure element (risk estimate plus reliability analysis) and its importance to the functioning and safety of the Seaway. Improvement projects receive priority ratings based on pre-established corporate goals and values.

A joint engineering/regional committee carries out a risk estimation exercise for every project proposed. Engineering Services determines the assessment rating of the project, based on standard engineering practices, and advises the committee of possible triggering events, likely timing of and potential modes of failure associated with the structure in question. Based on this information, the committee considers seven main risk attributes in relation to the structure and assigns each a severity score. The results of this exercise are fed into the IMSS, which incorporates a weighting scale, arrives at a risk index (a measure of the con-

sequences of failure), and combines it with the assessment rating to arrive at a risk exposure value.

The risk exposure value is a measure of the overall risk of delaying a project. If the risk exposure level is high, then work is carried out without delay. Otherwise, the project is further analyzed using benefit/cost analysis procedures. High risk projects are prioritized based on the level of risk exposure.

MAINTENANCE AND UPGRADES

As usual, the winter shutdown period was used for maintenance and structural improvements. More than 25 maintenance projects were carried out in the Welland Canal, representing an investment of \$13 million. As well as major projects listed below, which will serve to improve transit times as well as ensure safety, smaller projects in both sections were carried out to maintain reliability and standardize operating processes. These included the replacement of hinges on lock gates, new lock mechanisms and general mechanical upgrading.

WINTER MAINTENANCE PROGRAM

Welland Canal:

- Port Weller: Reach 1 drained, to allow repairs to approach walls and excavation of canal bottom (\$2.5 million)
- Port Colborne: removed bridge 20 and unwatering gates; upgraded electrical power distribution systems

Montreal/Lake Ontario section:

- modernized electrical controls at St. Lambert
- concrete rehabilitation of stop-log recesses at Cote Ste. Catherine Lock
- St-Louis Bridge rehabilitated on Beauharnois Canal (\$1 million)

REDUCING COSTS

For planning purposes, the Authority divides costs into the categories of wages and salaries, capital expenses, maintenance expenses, and other expenses. Strategies were developed and applied to each of these categories to reach the objective of reducing costs in 1996/97.

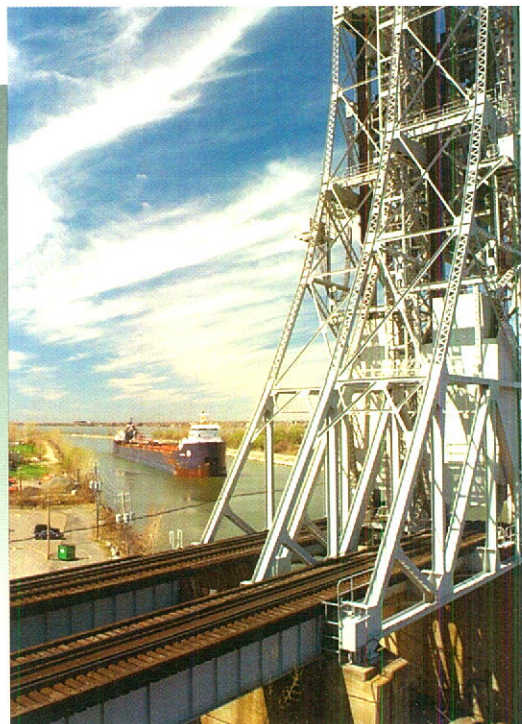
Wages and salaries are the most significant of these cost categories, and the Authority's target is to reduce its establishment level to 600 by the year 2002. In 1996/97, staff numbers were reduced by 22 to a new low of 711 positions. At current salary levels, the 1996/97 reduction represents savings of approximately \$1.28 million annually.

Inflation was absorbed once again, and the Authority succeeded in completing activities related to system operations, maintenance and engineering below budget in 1996/97; operating expenses were \$53.6 million, slightly down from the 1995/96 costs of \$53.8 million.

Improved cost management has become possible through the new IMSS, now being used to complement our infrastructure management and risk assessment processes in setting priorities for capital and major restoration projects. With the help of the IMSS, costs for asset renewal were reduced by more than \$17 million over the five-year planning period. Once the implementation of our performance measurement system is complete, the Authority will be in an even better position to manage costs effectively.

The Authority reached an agreement with the Canadian National Railway Co. to decommission bridges 10 and 20 in the Niagara Region; one of the bridges was dismantled in 1996, while the other is permanently raised until demolishing can begin. Removal of the bridges will improve navigation on the Welland Canal; it will also result in savings over the next 10 years of some \$9.1 million in repairs and maintenance. The cost of removal and payments stipulated under various agreements is estimated at \$6.7 million.

Development of the Authority's five-year strategic information technology plan is under way, with recommendations from a consultant firm being evaluated this year. The new plan will align investment in information technology with corporate objectives, and should provide higher efficiency at lower cost.





INCREASING REVENUE

The Authority met its goal of increasing revenues in 1996/97 with a net income, before unusual items, of \$7.3 million, compared to a net income of \$1.7 million in the preceding fiscal year. This solid performance is due to an increase of \$5.3 million in revenues over 1995/96 including investment income. An unusual charge of \$6.7 million is recorded against the Authority's net income for 1996/97 to cover the dismantling of railway bridges 10 and 20 in the Niagara Region as a cost cutting measure. The Authority also absorbed \$533,000 for costs related to commercialization of the Seaway thereby reducing the net income to \$35,000.

Toll revenues improved by \$4 million, reaching a total of \$75.3 million, and revenues from other sources improved by \$1.3 million, for a total of \$7.8 million. The contract for supplying water to Ontario Hydro through Niagara Power accounts for the majority of the increase.

For the second year in a row, the Authority was able to fund all capital expenditures from the current year's cash flow, as well as putting aside \$1.9 million for future requirements.

MARKET SHARE AND COMPETITIVENESS

The Authority prepares annual marketing plans to set directions for promotional activities during the year. These plans help meet traffic results targets for the year.

To attract new cargoes and ships and promote greater use of the Seaway, Authority staff participated in a variety of trade missions, conferences and exhibitions, as well as visiting intermediate, final and casual customers to maintain or increase their use of the system.

The most recent figures available indicate that the Seaway's combined market share in the three main commodities of the system (grain,

TWO BILLION TONNES OF CARGO

The St. Lawrence Seaway celebrated a milestone on May 10, 1996, when the Canadian freighter *Algosoo*, owned by Algoma Central Corporation and managed by Seaway Self Unloaders, passed through the Welland Canal locks carrying a load of iron ore from Pointe-Noire, Quebec, to Lorain, Ohio. Traditionally the second most important commodity after grain for the Seaway, this particular shipment of iron ore propelled the waterway's total cargo movements over the two billion tonne mark. The value of cargoes passing through the Seaway system now exceeds \$400 billion.

iron ore and steel) decreased by about three percent between 1994 and 1995. Higher steel movements in 1996 contributed to an increase in market share, as did the Authority's success in attracting additional iron ore shipments.

Competitiveness is determined by all transportation and handling costs, of which tolls rep-

The Seaway's largest-ever shipment of soybeans

Another record achieved in 1996 was the passage through the system of the largest-ever shipment of soybeans. The M/V *Finix* sailed from the grain terminal of Les Silos Port-Cartier in Port-Cartier Quebec on October 22, 1996, carrying 110,623 tonnes of U.S. soybeans, valued at \$30 million U.S., en route to Rotterdam.

The soybeans originated from Toledo and Duluth and transited the Seaway on lakers operated by Seaway Bulk Carriers.

INCREASING REVENUE

PROMOTIONAL ACTIVITIES

Event/Location	Target
▪ Trade missions in Norway, Scandinavia and The Hague .	Shipowners and other shipping interests
▪ Chicago Business Development Conference and side trips	U.S. and Canadian interests in the Great Lakes, Seaway and U.S. inland river systems
▪ Customer meetings	Coal, steel, grain, transshipment possibilities
▪ Grain Council meetings and side trips	Grain
▪ Posidonia International Shipping Exhibition (Greece) and Seaway presentations in London and Athens	Shipowners and other shipping interests
▪ Mississippi Valley Coal Conference (New Orleans) and side trips	Coal, grain and railroad companies
▪ American Institute of Iron and Steel (New York) and Iron Ore Conference (Orlando)	Major North American steel customers and traders, liquid bulk, iron ore, coal and other ores

resent from one percent (grain) to seventeen percent (stone) of the total cost. Accordingly, maintaining the competitiveness of the Seaway system is not the responsibility of The St. Lawrence Seaway Authority alone. All those involved in service delivery – government inspection agencies, pilotage authorities, ports, port services, stevedoring companies, the U.S. St. Lawrence Seaway Development Corporation, and the Coast Guards of the two countries – must continue to work together to achieve efficiencies and reduce costs.

TOLLS

Toll revenues represented 85 percent of the Authority's income in 1996/97. The incentive tolls program to encourage new business, established in 1990, was discontinued in 1995 and tolls were again maintained at 1993 levels. Seaway tolls are subject to a Memorandum of Agreement between Canada and the U.S. In keeping with the need to operate more commercially, the

Authority has proposed a minimum two percent increase in tolls for 1997, together with simplification of the toll structure and removal of barriers to flexible pricing.

LAND DISPOSAL AND OTHER REVENUE SOURCES

The land disposal program continued with the sale of eight properties for \$0.3 million.

Also in 1996, the Authority negotiated an agreement with the St. Catharines Hydro Electric Commission for the latter to operate the Seaway's electrical power station. The purpose of the agreement was to ensure clean and reliable power for the operation of locks and other structures. Implementation of the agreement will follow negotiations with other jurisdictions involved.

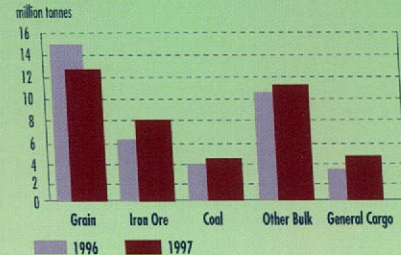


INCREASING REVENUE

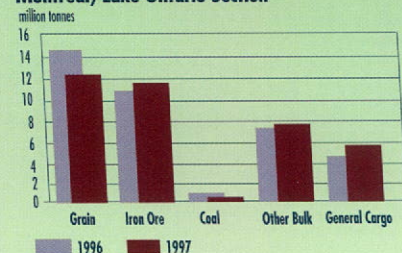
1996/97 TRAFFIC HIGHLIGHTS

- navigation season duration: 272 days, from March 29 to December 27
- total combined traffic 49.9 million tonnes – a net increase of 4% or 1.8 million tonnes
- highest overall combined traffic volume since 1988
- total traffic on Montreal/Lake Ontario (MLO) section decreased by 2% from 38.7 million tonnes to 38.1 million in 1996
- total traffic on the Welland Canal increased by 5% to 41.2 million tonnes from 39.4 million in 1995
- grain, iron ore and coal continue to account for almost two thirds of all cargo movements
- grain shipments on the MLO section decreased by 19% to 12.3 million tonnes; on the Welland Canal grain shipments decreased 18% to 12.7 million tonnes
- iron ore shipments on the MLO were up 6% to 11.6 million tonnes; shipments on the Welland Canal increased 27% to reach 8 million tonnes
- on the MLO, coal shipments decreased by 86% to 0.5 million tonnes; however shipments on the Welland Canal totaled 4.5 million tonnes, up 13%
- shipments of general cargo, including steel, increased on both sections of the system; on the MLO traffic levels reached 5.892 million tonnes (up 25%) and on the Welland, shipments increased by 38% to 4.793 million tonnes
- 2,707 vessel transits through the MLO section; an average of 10 vessels a day
- 3,307 vessel transits through the Welland Canal; an average of 12 vessels a day
- combined transits by ocean vessels increase by 16% from 1995, to 1,109 vessels
- 44 vessels passed through the system for the first time in 1996

Welland Canal



Montreal/Lake Ontario Section



NEW SEAWAY VESSELS

An encouraging sign of the Seaway's vitality is the commissioning of new Seaway-size ocean-going vessels. On May 30, 1996, the M.V. Federal St. Laurent, the first of six new deep-sea bulk carriers built for Fednav in China, entered the Seaway on its way to Port Weller, to unload a cargo of zircon and titanium slag from Australia. Two more new Fednav ships (M.V. Federal Saguenay and M.V. Federal Calumet) passed through the Seaway in 1996, and the remaining three are expected in 1997.

The M.V. Kronborg, the first of 17 Dutch vessels now being fitted for the Seaway, arrived from Finland on July 27, 1996, with a cargo of steel products.

A LOOK AT NEXT YEAR

While the Canada Marine Act and the status of the management agreement with the not-for-profit user consortium remain in abeyance, pending action by the new Parliament, the Authority will continue working closely with partners and stakeholders – particularly the Saint Lawrence Seaway Development Corporation, the Canadian and U.S. Coast Guards, Transport Canada and pilotage authorities – to improve competitiveness and efficiency and reduce costs.

Initiatives under way include amalgamating ship inspections for foreign vessels at Montreal, testing state-of-the-art equipment for Vessel Traffic Control, developing a model for a binational agency, and the development of a flexible pricing mechanism. The Authority will follow through with its customer service initiatives and continue to improve its structure monitoring and assessment programs with full utilization of the infrastructure management system.

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

Glendon R. Stewart,
President and 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
Michael Whittington
*Acting Vice-President,
Engineering Services*
Carol Lemelin
Comptroller and Treasurer
André A. Landry
*Director, Planning and Business
Development*
Nicole Voyer
Acting Corporate Secretary
Norman B. Willans
Counsel

OFFICES

Head Office
Place de Ville, Tower “B”
112 Kent Street, Suite 500
Ottawa, Ontario K1P 5P2
Corporate Services
202 Pitt Street
Cornwall, Ontario K6J 3P7
Maisonneuve Region
P.O. Box 97
St. Lambert, Québec J4P 3N7
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>

GOVERNANCE

The St. Lawrence Seaway Authority is a Crown Corporation created in 1954 under the Act to establish The St. Lawrence Seaway Authority, R.S.C. 1985, c. S-2. The corporation consists of a President and Chief Executive Officer and two Vice-Presidents appointed by the Governor in Council. Its activities are governed by the Act, and by by-laws it makes to manage its affairs.

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:

Place de Ville, Tower “B”
112 Kent Street, Suite 500
Ottawa, Ontario K1P 5P2



THE FINANCIAL YEAR IN REVIEW

This analysis supplements the Consolidated Financial Statements presented on the following pages and covers the operation of the St. Lawrence Seaway system only.

OVERVIEW

The fiscal year that ended March 31, 1997, has contributed to achieving The Authority's ongoing objective of financial self-sufficiency and improving liquidity for future requirements.

The Authority achieved a net income of \$35,000 for the operation of the Seaway in the fiscal year 1996/97. This net income is after absorbing special charges of \$6.7 million for the abandonment of railway bridges and \$0.5 million for costs related to the commercialization of the Seaway; the comparison to the previous year, before these special charges, shows that the net results from ongoing operations for 1996/97 is \$7.3 million compared to the net income of \$1.7 million in 1995/96. The solid financial performance of 1996/97 is mainly the result of higher revenues, which have increased by \$5.1 million over the preceding fiscal year.

The Authority continued its commitment to implement cost reduction measures: an agreement was reached to take two railway bridges out of service, thereby eliminating future operational and maintenance costs. Accordingly, a charge of \$6.7 million is recorded against the net income of the current fiscal year, to cover the cost of abandoning the two railway bridges in the Welland Canal.

RESULTS OF OPERATIONS

Revenues

The total revenues for 1996/97 increased by \$5.1 million or 6.1% to reach a total of \$88.6 million; this compares to \$83.5 million for the fiscal year 1995/96.

The revenues derived from tolls improved by \$4 million during the 1996 navigation season to attain \$75.3 million. The mix in cargo tonnage explains the increase in revenue; for example, while general cargo grew by 1,200 metric tonnes, grain fell by 2,200 metric tonnes. This cargo mix, translated into revenues, provides an increase of \$2.5 million

REVENUES - NOT CONSOLIDATED

	1996/97 Actual	1996/97 Budget <i>in thousands of \$</i>	1995/96 Actual
Tolls	75,318	68,900	71,358
Leases and licences	6,364	5,158	5,000
Investment Income	5,462	4,818	5,599
Wharfage and other navigation revenues	1,102	805	952
Gain on disposal of assets	253	500	403
Miscellaneous	123	71	190
	<u>88,622</u>	<u>80,252</u>	<u>83,502</u>



THE FINANCIAL YEAR IN REVIEW

for general cargo and a reduction of \$2.4 million for grain; the other commodities experienced a positive upward trend and generated the additional revenues.

The investment income of \$5.5 million for 1996/97 compares to \$5.6 million for 1995/96; although the average yield on long- and short-term investments was lower during the period, the reduction in investment income was counterbalanced by the additional income from a net increase in the overall cash reserves of the Authority.

Revenues from other sources totalled \$7.8 million in 1996/97, an improvement of \$1.3 million or 19.8% over the fiscal year 1995/96. This increase is mainly due to the contract for supplying water to Ontario Hydro.

Expenses

Operating expenses for 1996/97, for activities related to system operations, maintenance, and engineering were \$53.6 million, compared to \$54.8 million in the budget and slightly down from the actual of \$53.8 million in 1995/96. Salaries, wages and benefits account for 67.5% of the current year's expenses, while this ratio was 70.3% for 1995/96. Maintenance projects for our operating structures amount to 23.3% and 18.8% respectively. An increase in maintenance projects of \$2.3 million is mainly related to the renewal of lock structures and operating machinery in the Welland Canal. Administration expenses totalled \$13.6 million in 1996/97, down \$0.7 million compared to budget and \$0.2 million lower than in 1995/96. The reduction in administrative expenses is mainly the one-time effect of the employee leave benefits accounting policy introduced in 1995/96, which had an element of retroactivity in that year.

The amortization expense of \$12.8 million is consistent with the policy of the previous year, and compares with the expense of \$11.9 million for 1995/96 before the write-off of small assets with an original cost below \$3,000.

LIQUIDITY AND CAPITAL RESOURCES

Operating Activities

The operating cash flow of \$13.8 million for 1996/97 compares to \$15.7 million for 1995/96; the lack of an improvement in cash flow considers the outlay of \$6.7 million for abandonment of railway bridges.

Financing Activities

For the second year in a row, the Authority was able to fund all capital expenditures internally from the cash flow generated in the current year, and in addition, a sum of \$1.9 million has been set aside for future operating requirements.

The cash outlay to acquire capital assets amounts to \$11 million in 1996/97, compared to \$8.1 million in 1995/96. The major assets restoration program of the Authority is a commitment which requires an increasing cash infusion in order to keep the operating structures in a safe and reliable condition. The major projects of 1996/97 included \$1 million to rehabilitate the St-Louis Bridge on the Beauharnois Canal and \$2.5 million to restore approach walls in the Welland Canal.

Long-term Investments

The Authority finished the fiscal year 1996/97 with \$46.6 million in funds set aside for future operating and capital expenditure requirements.

The long-range plan for continuing capital infrastructure restoration work in the next five years is estimated at \$48.4 million, while cash requirements for other capital expenditures amount to \$11.6 million.

The Authority continues to be financially self-sufficient and is working to remain that way in the future by promoting the use of the Seaway system and continuously looking to operate at less cost.



FIVE-YEAR FINANCIAL SUMMARY

(IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	1996/97	1995/96	1994/95	1993/94	1992/93
SEAWAY					
Tolls	\$ 75,318	\$ 71,358	\$ 76,026	\$ 59,260	\$ 56,225
Leases and Licences	6,364	5,000	5,596	6,365	4,360
Investment Income	5,462	5,599	3,720	4,083	4,236
Others	1,681	1,774	2,325	3,984	4,434
	<u>88,825</u>	<u>83,731</u>	<u>87,667</u>	<u>73,692</u>	<u>69,255</u>
Operating Expenses	67,305	67,636	59,480	65,362	66,083
Amortization	12,774	12,925	14,571	12,638	12,664
	<u>8,746</u>	<u>3,170</u>	<u>13,616</u>	<u>(4,308)</u>	<u>(9,492)</u>
Income (loss) from Operations	8,746	3,170	13,616	(4,308)	(9,492)
Abandonment of railway bridges	(6,719)	-	-	-	-
Commercialization costs	(533)	-	-	-	-
Final settlement of claim	-	-	2,750	-	-
	<u>1,494</u>	<u>3,170</u>	<u>16,366</u>	<u>(4,308)</u>	<u>(9,492)</u>
Income (loss) before Large Corporations Tax	1,494	3,170	16,366	(4,308)	(9,492)
Large Corporations Tax	1,256	1,261	875	1,807	1,480
	<u>\$ 238</u>	<u>\$ 1,909</u>	<u>\$ 15,491</u>	<u>\$ (6,115)</u>	<u>\$ (10,972)</u>
* The above summary does not include the proportionate consolidation of the SIBC joint venture.					
THOUSAND ISLANDS BRIDGE					
Revenue	\$ 2,674	\$ 2,466	\$ 2,186	\$ 2,267	\$ 2,250
Expenses	552	615	978	576	674
	<u>2,122</u>	<u>1,851</u>	<u>1,208</u>	<u>1,691</u>	<u>1,576</u>
Income From Operations	2,122	1,851	1,208	1,691	1,576
Investment Income	628	900	750	444	543
	<u>2,750</u>	<u>2,751</u>	<u>1,958</u>	<u>2,135</u>	<u>2,119</u>
Net Income before Large Corporations Tax	2,750	2,751	1,958	2,135	2,119
Large Corporations Tax	53	43	37	25	18
	<u>\$ 2,697</u>	<u>\$ 2,708</u>	<u>\$ 1,921</u>	<u>\$ 2,110</u>	<u>\$ 2,101</u>



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.

Carol Lemelin
Comptroller and Treasurer

G.R. Stewart
President & CEO

Cornwall, Ontario
May 9, 1997



AUDITOR'S REPORT



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, 1997 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 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 misstatement. 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, 1997 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 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 audit 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 9, 1997



CONSOLIDATED BALANCE SHEET

AS AT MARCH 31, 1997 (IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	1997	1996
ASSETS		
Current		
Cash and short-term investments (Note 3)	\$ 36,256	\$ 26,705
Accounts receivable (Notes 6 and 7)	4,951	5,177
Accrued interest receivable	1,043	1,953
Supplies inventory	2,673	2,747
	<u>44,923</u>	<u>36,582</u>
Long-term		
Investments (Note 3)	59,581	57,699
Mortgages receivable (Note 4)	1,055	983
Advance to a co-venturer (Note 5)	567	575
Investment in non-consolidated wholly-owned subsidiaries (Note 6)	2	2
Capital assets (Note 7)	<u>503,721</u>	<u>505,835</u>
	<u>\$ 609,849</u>	<u>\$ 601,676</u>
LIABILITIES		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 7)	\$ 13,627	\$ 12,688
Provision and accrued charges for abandonment of railway bridges (Note 9)	4,317	—
Large corporations tax payable (Note 11)	25	155
	<u>17,969</u>	<u>12,843</u>
Long-term		
Accrued employee termination benefits	13,720	13,608
	<u>31,689</u>	<u>26,451</u>
Commitments and contingencies (Notes 12 and 13)		
EQUITY OF CANADA		
Contributed capital (Note 8)	624,950	624,950
Deficit	(46,790)	(49,725)
	<u>578,160</u>	<u>575,225</u>
	<u>\$ 609,849</u>	<u>\$ 601,676</u>

Approved:

President & CEO

Comptroller and Treasurer

(See accompanying notes to the consolidated financial statements.)



CONSOLIDATED STATEMENT OF OPERATIONS
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1997 (IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	1997				1996
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge	Total	Total
REVENUES					
Tolls	\$ 75,318	\$ 1,361	\$ -	\$ 76,679	\$ 72,723
Leases and licenses	6,364	56	1,141	7,561	6,125
Investment income	5,462	15	628	6,105	6,459
Others	1,478	26	1,533	3,037	2,943
	<u>88,622</u>	<u>1,458</u>	<u>3,302</u>	<u>93,382</u>	<u>88,250</u>
EXPENSES					
Operations, maintenance and engineering	53,650	882	158	54,690	54,830
Administration	13,655	225	119	13,999	14,150
Amortization	12,774	148	275	13,197	13,349
	<u>80,079</u>	<u>1,255</u>	<u>552</u>	<u>81,886</u>	<u>82,329</u>
Income from operations	8,543	203	2,750	11,496	5,921
Abandonment of railway bridges (Note 9)	(6,719)	-	-	(6,719)	-
Commercialization costs (Note 10)	(533)	-	-	(533)	-
Income before large corporations tax	1,291	203	2,750	4,244	5,921
Large corporations tax (Note 11)	1,256	-	53	1,309	1,304
NET INCOME FOR THE YEAR	<u>\$ 35</u>	<u>\$ 203</u>	<u>\$ 2,697</u>	<u>\$ 2,935</u>	<u>\$ 4,617</u>



CONSOLIDATED STATEMENT OF DEFICIT
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1997 (IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	1997				1996
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge	Total	Total
Retained earnings (deficit), beginning of year	\$ (71,172)	\$ -	\$ 21,447	\$ (49,725)	\$ (54,342)
Net income for the year	35	203	2,697	2,935	4,617
Distribution of Joint Venture net income	203	(203)	-	-	-
Retained earnings (deficit), end of the year	<u>\$ (70,934)</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 24,144</u>	<u>\$ (46,790)</u>	<u>\$ (49,725)</u>

(See accompanying notes to the consolidated financial statements.)



CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1997 (IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	1997			1996	
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge	Total	Total
OPERATING ACTIVITIES					
Cash provided from operations					
Net income for the year	\$ 35	\$ 203	\$ 2,697	\$ 2,935	\$ 4,617
Items not requiring cash					
Amortization	12,774	148	275	13,197	13,349
Abandonment of railway bridges	255	-	-	255	-
Employee termination benefits	977	15	-	992	1,557
Gain on disposal of capital assets	(253)	-	-	(253)	(403)
Operating cash flow	13,788	366	2,972	17,126	19,120
Net change in working capital components other than cash and short term investments	6,668	(432)	100	6,336	2,168
Payments of employee termination benefits	(866)	(14)	-	(880)	(914)
Cash provided by (used in) operating activities	19,590	(80)	3,072	22,582	20,374
Internal transfers	2,658	-	(2,658)	-	-
	22,248	(80)	414	22,582	20,374
INVESTING ACTIVITIES					
(Increase) in investments	(1,882)	-	-	(1,882)	(8,399)
Decrease (increase) in mortgage receivables	(72)	-	-	(72)	155
Decrease in advance to a co-venturer	8	-	-	8	190
Acquisitions of capital assets	(11,016)	(19)	(414)	(11,449)	(8,279)
Proceeds from disposal of capital assets	364	-	-	364	1,014
Cash used in investing activities	(12,598)	(19)	(414)	(13,031)	(15,319)
Increase (decrease) in cash	9,650	(99)	-	9,551	5,055
Cash and short-term investments at beginning of year	26,480	225	-	26,705	21,650
Cash and short-term investments at end of year	\$ 36,130	\$ 126	\$ -	\$ 36,256	\$ 26,705
Working capital position at end of year					
Current assets	\$ 44,698	\$ 225	\$ -	\$ 44,923	\$ 36,582
Current liabilities	17,819	150	-	17,969	12,843
	\$ 26,879	\$ 75	\$ -	\$ 26,954	\$ 23,739

(See accompanying notes to the consolidated financial statements.)



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 1 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, this policy announces that the Government of Canada will pursue the commercialization of the operations of the Great Lakes/St. Lawrence Seaway System. To this end, this 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 public private partnership 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 will 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 future-related Government's decisions. At this time, it is not possible to evaluate the possible impacts on the financial statements.

2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

The financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. 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 proportionate share of its interest 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 the average 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 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 and furlough leave which are payable upon termination. 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 and 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 received or paid.

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.

3. INVESTMENTS

The Authority invests in short term deposits, Government of Canada Treasury Bills, Canadian Chartered Banks Investment Certificates and has two deposits with the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada. The Authority has set aside certain of these investments in order to provide for future operating requirements, including emergencies and cash deficits, and for the funding of future employee termination benefits. The market value of these investments approximates both their net book value and fair value.



NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

MARCH 31, 1997

	<u>1997</u>	<u>1996</u>
	(in thousands of dollars)	
Operating requirements:		
• Government of Canada Treasury Bills maturing within one year with various interest rates between 2.9% and 3.9%	\$ 16,581	\$ 7,899
• Investment Certificates with various maturity dates between 1 and 3 years and with interest rates varying between 4.7% and 9.7%	<u>30,000</u>	<u>36,800</u>
	<u>\$ 46,581</u>	<u>44,699</u>
Employee Termination Benefits:		
• Deposits with Consolidated Revenue Fund with interest rates of 8.12% and 8.34% and maturing in 1998 and 2000.	<u>13,000</u>	<u>13,000</u>
	<u>\$ 59,581</u>	<u>\$ 57,699</u>

4. 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 9.5%, are recoverable in monthly instalments and are amortized over a maximum period of 22 years. Their carrying value approximates fair value. The current receivable portion of mortgages aggregating \$21,287 is included in the accounts receivable.

5. 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 and has no repayment terms. Its carrying value approximates fair value.

6. 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, 1997, the Authority provided certain engineering and administrative services to JCCBI for which it charged \$653,201 (1996 - \$764,828). Charges are made on full cost recovery basis. At March 31, 1997, the amount receivable from JCCBI totalled \$116,041 (1996 - \$40,782) and is included in the accounts receivable.

The Canadian Coast Guard introduced new navigational services fees based on the Authority's vessel fleet. The fees paid for this service during the year amounted to \$69,981. In fiscal year 1995/96, the Authority paid \$600,000 to the Canadian Coast Guard for navigational aids.



NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

MARCH 31, 1997

7. CAPITAL ASSETS

	Amortization rate	1997		Net
		Cost	Accumulated amortization	
		(in thousands of dollars)		
SEAWAY				
Land	-	\$ 28,199	\$ -	\$ 28,199
Channels and canals	1%	280,033	109,379	170,654
Locks	1%	230,736	93,976	136,760
Bridges and tunnels	2 - 4%	125,142	64,327	60,815
Buildings	2%	15,254	8,969	6,285
Equipment	2 - 20%	30,813	23,759	7,054
Remedial works	1%	121,019	33,796	87,223
Work under construction	-	262	-	262
		\$831,458	\$334,206	\$497,252
SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE				
Equipment	5 - 20%	523	384	139
Building	5 - 10%	34	10	24
Remedial works/Deferred major repairs	4.8 - 10%	992	294	698
		1,549	688	861
THOUSAND ISLANDS BRIDGE				
Improvements	2 - 10%	7,225	1,617	5,608
		\$840,232	\$336,511	\$503,721
Total				
		\$840,232	\$336,511	\$503,721
1996				
	Amortization rate	Cost	Accumulated amortization	Net
		(in thousands of dollars)		
SEAWAY				
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
SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE				
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
THOUSAND ISLANDS BRIDGE				
Improvements	2 - 10%	6,811	1,342	5,469
		\$830,691	\$324,856	\$505,835
Total				
		\$830,691	\$324,856	\$505,835

7. CAPITAL ASSETS (CONT'D)

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.

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 was established to refit the Welland Canal and ensure a continued safe and reliable waterway into the 21st 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.

8. 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.

9. ABANDONMENT OF RAILWAY BRIDGES

The Authority has decided to close two of its bridges located in the Welland Canal area, given their operating costs and the large capital expenditures that would have been incurred in the near future to rehabilitate them. The Authority has estimated the total abandonment cost at about \$6.7 million and it has recorded its costs in the current year.



The bridges were used in the railway service of a railway company by virtue of agreements signed more than 50 years ago. In order to carry out its plan to close those two bridges, the Authority acquired in 1996 the railway company's rights and interest in the bridges that were conferred to it under the prior agreements. The acquisition cost of those rights and interest together with the estimated cost for the demolition of the bridges, represent the major cost component of this project. The Authority plans to complete the demolition of the two bridges in 1997/98.

10. COMMERCIALIZATION COSTS

The Authority is participating in activities relating to the commercialization of the St. Lawrence Seaway System. The cost of those activities includes studies for the setting up of a new not-for-profit public/private partnership and for the potential revision of the employees' pension plan.

11. 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 \$192 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.

12. COMMITMENTS

At March 31, 1997, contractual obligations for capital and other expenditures amounted to \$15.8 million (1996 - \$1.7 million).

13. CONTINGENCIES

There is a total of \$86 million in claims instituted against the Authority. The claims 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 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. The Authority is currently in the process of finalizing its environmental policy.

14. REQUIRED FUTURE FUNDING FOR MAJOR RESTORATION OF INFRASTRUCTURE

The anticipated amount of funds that should be provided by operating activities over the next five years will most likely not be sufficient to finance the anticipated major restoration projects of the Authority's infrastructure over



NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

MARCH 31, 1997

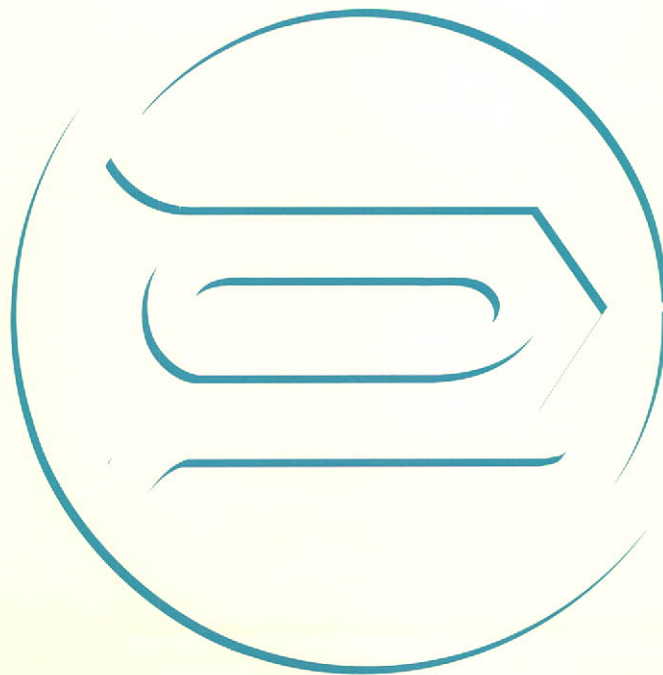
that period. The Authority will need to use a significant portion of its investments to cover the excess costs of these projects over the funds generated by its operating activities. Beyond that period, and in the event of the continuance of that trend, the Authority may require outside financing of these projects.

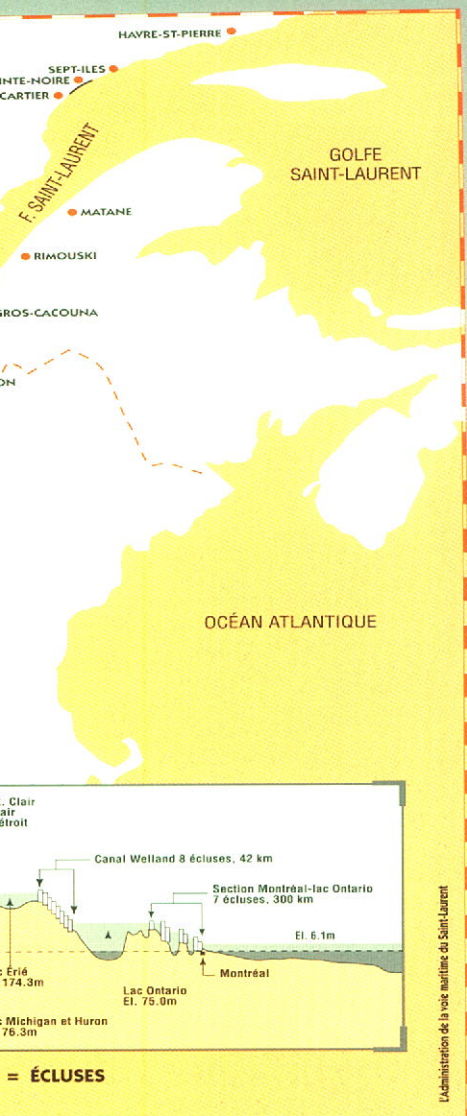
15. COMPARATIVE FIGURES

Some of the 1996 comparative figures were reclassified to conform to the presentation adopted in 1997.



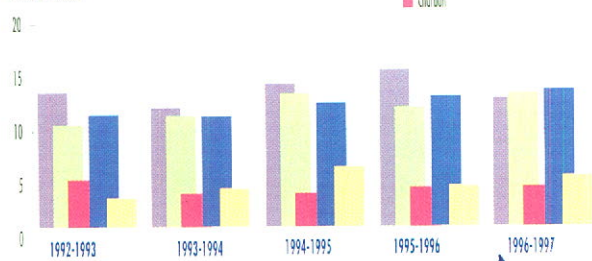
RAPPORT ANNUEL 1996-1997
L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT



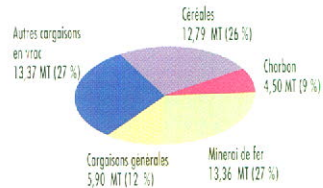


Examen quinquennal du trafic combiné par produit

Tonnes (en millions)



Trafic combiné par produit 1996-1997



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.

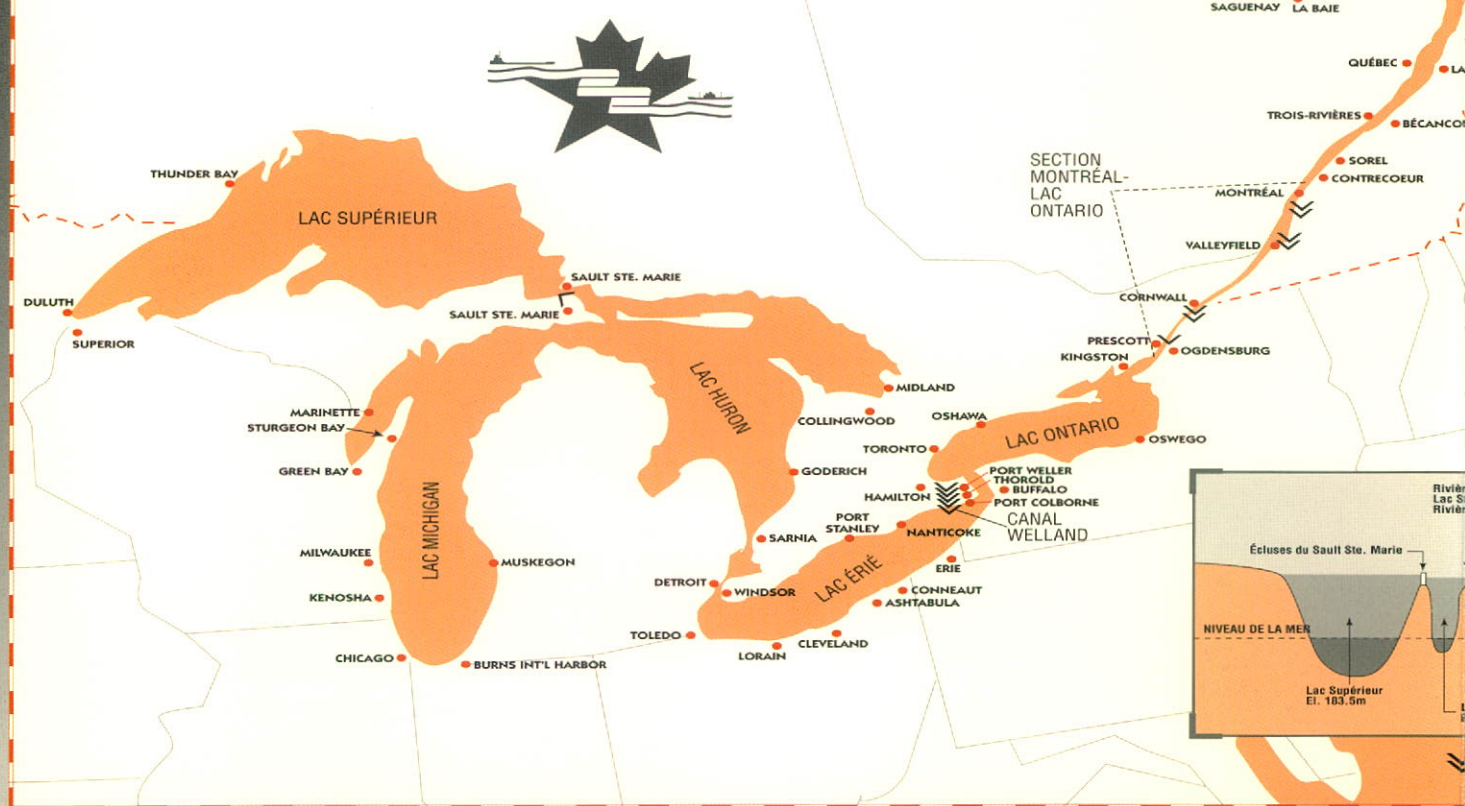


60 étages au-dessus du niveau de l'eau à Montréal. Grâce aux soins attentifs apportés par l'Administration à l'entretien et à la gestion du trafic, le taux d'accident très bas de la Voie maritime est exceptionnel.

Gérée conjointement par l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent au Canada et par la Saint Lawrence Seaway Development Corporation aux États-Unis, la Voie maritime transporte des produits comme des céréales, du minerai de fer, du charbon, de l'acier, des produits pétroliers, du ciment, des produits forestiers, de la chaux, du gravier et des car-

gaisons en vrac de marchandises vers un bassin hydrographique plus vaste que l'Europe de l'Ouest, subvenant aux besoins de près d'un tiers de la population nord-américaine.

Le Réseau Grand Lacs- Voie maritime du Saint-Laurent



**L'une des
voies
navigables
intérieures
les plus
précieuses
au monde**

Le Réseau Grands Lacs-Voie maritime du Saint-Laurent s'étend sur plus de 3 700 kilomètres depuis le golfe du Saint-Laurent jusqu'au lac Supérieur et est desservi par 15 grands ports internationaux et des douzaines de petits ports régionaux.

C'est l'une des voies navigables intérieures les plus précieuses au monde. Alors que la Voie maritime est en service depuis près de quatre décennies, plus de deux milliards de tonnes de cargaisons, d'une valeur approximative de 400 milliards de dollars, ont traversé en toute sécurité la Voie maritime chargées sur plus de 251 000 navires. Chaque tranche de 10 000 tonnes de cargaisons générales manipulées par un port des Grands Lacs rapporte plus d'un demi-million de dollars en retombées économiques à la collectivité locale. Au Canada, ce total atteint 1,3 milliard de dollars chaque année

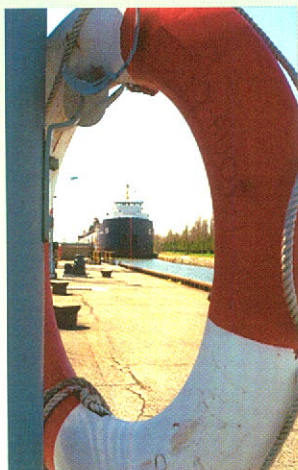
et supporte plus de 9 000 emplois dans les transports et 8 400 autres dans les services offerts à la Voie maritime et aux compagnies de transport maritime.

La Voie maritime du Saint-Laurent elle-même s'étend sur 553 kilomètres entre Montréal et les Grands Lacs. Elle comprend une série de 15 écluses et de canaux qui accueillent des navires de 225 mètres de long et de 23,8 mètres de large ayant un tirant d'eau maximal de 8 mètres. Quand un navire se déplace vers l'ouest dans la Voie maritime depuis le port de Montréal, les écluses finissent par le hisser à la hauteur d'un immeuble de



L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, société d'État canadienne, gère les installations canadiennes de la Voie maritime depuis 1954. Depuis l'inauguration de la voie navigable en 1959, elle a exploité et entretenu 13 des 15 écluses ainsi que les canaux situés entre le port de Montréal et le lac Érié. La Corporation du Pont international de la Voie maritime, Ltée., Les Ponts



Jacques Cartier et Champlain Incorporée et le Pont des Mille-Îles sont également sous la responsabilité de l'Administration. En entretenant 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 sa compétitivité sur les marchés mondiaux.

Nos principes d'exploitation

Nous nous sommes engagés à fournir aux expéditeurs de quelque 50 pays dans le



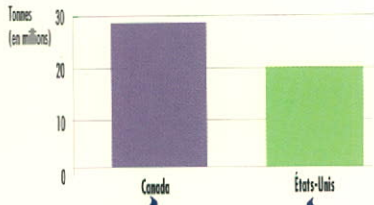
monde un excellent service de transport bon marché à destination et en provenance du cœur de l'Amérique du Nord. Notre plan stratégique de 1992, Vision 2002, nous a amenés à adopter une orientation axée sur la clientèle pour toutes les activités de l'entreprise. La satisfaction de nos clients est maintenant le moteur de tous les rouages de la Voie maritime, depuis l'entretien et l'amélioration des installations jusqu'à la gestion du trafic, aux services d'information sur les navires, aux services de péages et aux méthodes d'organisation interne de la Voie maritime.

En suivant cette piste, l'Administration reconnaît que l'avenir de la Voie maritime dépend de la satisfaction des besoins de ses clients qui veulent un service rentable et fiable. En consultant nos clients et nos partenaires, nous poursuivons la refonte de notre mode de fonctionnement afin de tenir compte de nos lignes directrices en matière de qualité du service. Un concept d'équipes de service porte déjà fruit au niveau de l'exécution des fonctions techniques, administratives et

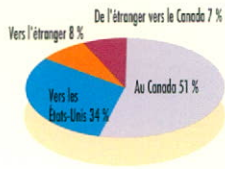
de gestion, ainsi qu'un nouveau programme de normes sur les durées de transit et un système amélioré de localisation des navires. Un programme interne de mesure du rendement, une formation supplémentaire et un programme de récompenses et de reconnaissance destiné aux employés nous permettent de continuer à servir efficacement les utilisateurs de la Voie maritime à mesure que se poursuivent les améliorations organisationnelles.

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 la troisième année consécutive. Le personnel de l'Administration continuera de collaborer avec celui de notre homologue américaine, la Saint Lawrence Seaway Development Corporation, avec nos transporteurs et avec nos autres partenaires maritimes pour veiller à ce que la Voie maritime continue de procurer des avantages à tous les intervenants.

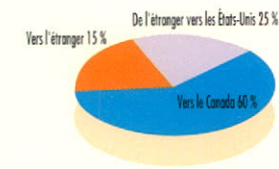
Trafic total combiné à destination et en provenance du Canada et des États-Unis 1996-1997



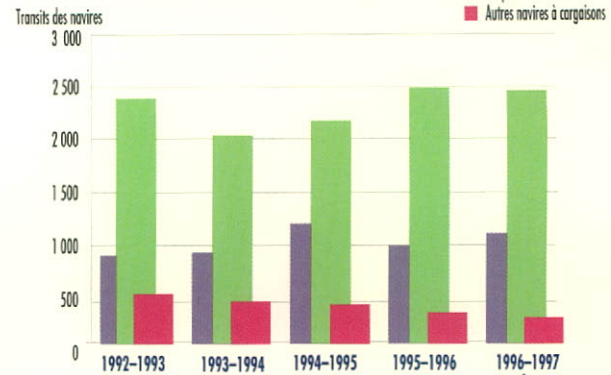
Trafic à destination et en provenance du Canada – 1996-1997



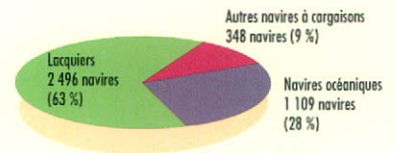
Trafic à destination et en provenance des États-Unis – 1996-1997



Examen quinquennal des transits maritimes combinés



Transits maritimes combinés 1996-97



Examen quinquennal du total des revenus et des dépenses

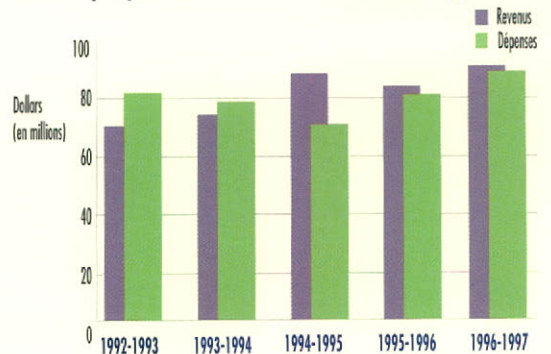




TABLE DES MATIÈRES

- 4 MESSAGE DU PRÉSIDENT**
Un profil de croissance stable
Des jalons pour l'entreprise
Des progrès dans la prestation
d'un service de qualité
L'arrivée à maturité de la qualité du service
Le passage au contrôle par les utilisateurs
Le résultat final
- 7 RENDEMENT 1996-97**
Résultats/Objectifs
Objectifs et réalisations
- 9 UN MILIEU D'AFFAIRES CAPTIVANT**
Les facteurs commerciaux
Les facteurs touchant les politiques
gouvernementales
La participation des utilisateurs
Une agence binationale
La gestion de l'environnement
- 12 LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE**
Aménagement de l'organisation
La mesure du rendement
Les récompenses et la reconnaissance
des employés
- 14 SERVICE À LA CLIENTÈLE**
Normes sur les durées de transit
Les équipes de service
Renseignements sur la position des navires
- 16 NOUVELLES INITIATIVES**
Péages et statistiques
Gestion du trafic
Planification et exécution de l'entretien
- 17 FIABILITÉ ET SÉCURITÉ**
Gestion des risques
Entretien et améliorations
- 18 RÉDUCTION DES COÛTS**
- 19 AUGMENTATION DES REVENUS**
Part du marché et compétitivité
Péages
Aliénation de terrains et autres
sources de revenus
Faits saillants du trafic en 1996-1997
- 22 REGARD SUR LA PROCHAIN EXERCICE**
- 23 SURVOL DE L'EXERCICE FINANCIER**



MESSAGE DU PRÉSIDENT

UN PROFIL DE CROISSANCE STABLE

Même si le projet de loi en instance en 1996 a provoqué une certaine incertitude à propos de notre structure et de notre gestion future, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a tenu le cap et achevé une autre saison couronnée de succès. De fait, le dernier exercice a été le troisième exercice consécutif à engendrer des augmentations des revenus bruts et du volume de trafic ainsi que des progrès considérables au niveau des mesures de l'efficacité organisationnelle que nous implantons.

DES JALONS POUR L'ENTREPRISE

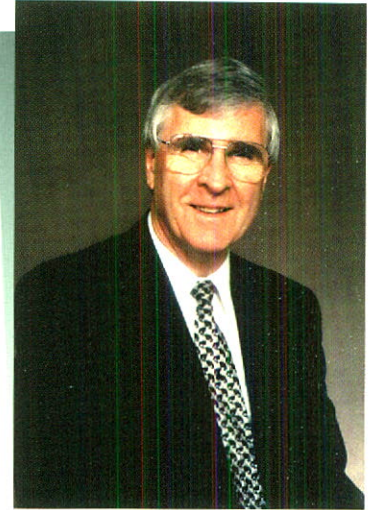
L'année 1996 a connu le volume de cargaisons le plus élevé depuis 1988 avec un total de 3 953 passages de navires, comparativement à 3 868 en 1995. Près de 50 millions de tonnes de cargaisons ont emprunté la Voie maritime l'an dernier, ce qui a contribué à des revenus bruts de 88 622 000 dollars, le summum dans l'histoire de l'Administration. En outre, 44 navires ont transité dans le réseau pour la première fois.

Le 10 mai 1996 a marqué le passage, dans le réseau de la Voie maritime, de deux milliards de tonnes de cargaisons, d'une valeur approximative de 400 milliards de dollars. C'est une indication claire de la valeur du réseau de la Voie maritime pour les deux provinces canadiennes et les huit états américains qui se trouvent en bordure du réseau et pour le coeur industriel et agricole du Canada et des États-Unis.

DES PROGRÈS DANS LA PRESTATION D'UN SERVICE DE QUALITÉ

Du point de vue du service à la clientèle, les réalisations les plus importantes pour

la Voie maritime, en 1996-1997, sont peut-être intervenues dans les domaines des normes sur les durées de transit et des systèmes de localisation des navires. Nous avons complété les normes sur les durées de transit, élaborées en



consultation avec les utilisateurs de la Voie maritime, par un ensemble complet de codes identifiant les causes des retards et leur mise en oeuvre a eu lieu au début de la saison de navigation de 1996. Les renseignements recueillis au cours de l'exercice révèlent qu'environ 92 pour cent des navires dans la section Montréal-lac Ontario et 95 pour cent dans le canal Welland ont connu des durées de transit meilleures que l'objectif du "temps moyen + 4 heures". Cela signifie qu'un nombre nettement inférieur de navires subissent maintenant de longs retards dans le réseau de la Voie maritime. Nous anticipons de nouvelles améliorations cette saison car les données recueillies l'an dernier nous aideront à identifier des initiatives pour éliminer les obstacles entravant l'amélioration des durées de transit des navires.

Au cours du dernier exercice, l'Administration a également instauré une plus grande fiabilité et un meilleur accès à ses systèmes de localisation des navires. Le programme de visualisation graphique, qui indique la position des navires dans le réseau, est automatiquement mis à jour toutes les 10 minutes dans le canal Welland et toutes les 15 minutes dans le reste du réseau. Les expéditeurs et les destinataires bénéficient du système de réponse vocale interactive, grâce



MESSAGE DU PRÉSIDENT

auquel ils obtiennent des renseignements sur la position des navires, et l'Administration se prépare actuellement à rendre les renseignements graphiques et textuels disponibles sur le réseau Internet.

L'une des nouvelles initiatives lancées en 1996 commencera à porter fruit pour les utilisateurs de la Voie maritime au cours de la saison de 1997. Nos processus concernant les péages et les statistiques font l'objet de modifications pour mieux satisfaire les besoins de nos clients et le système informatique correspondant a été reconçu. La mise en oeuvre sera achevée en 1998.

La nouvelle équipe de gestion du trafic de l'Administration a amorcé ses travaux en juillet 1996 en vue d'améliorer les modalités et les interfaces de contrôle du trafic dans la Voie maritime. Elle identifiera les nouvelles fonctions et technologies, les intégrera et reconcevra les méthodes de réponse aux besoins de la clientèle. Une autre initiative nouvelle, l'équipe d'amélioration de la planification et de l'exécution de l'entretien, a été mise sur pied pour élaborer des buts, des stratégies et des indicateurs de rendement pour ce volet capital de l'exploitation de la Voie maritime.

L'ARRIVÉE À MATURITÉ DE LA QUALITÉ DU SERVICE

Il y a deux ans, l'Administration s'est engagée officiellement à adopter les principes de la qualité du service. En plus d'améliorer ce que nous offrons aux utilisateurs de la Voie maritime, il a également fallu nous concentrer sur nos propres processus internes. À titre d'organisation, nous devons nous assurer que la vision, les outils et l'engagement nécessaires pour créer un environnement dans lequel les améliorations du service peuvent poursuivre leur essor sont disponibles.

L'implantation de notre système de mesure du rendement se poursuit. Des indi-

cateurs ont été ajoutés au système durant toute l'année 1996. À l'heure actuelle, l'Administration s'efforce d'intégrer la mesure du rendement aux objectifs d'entreprise de la Voie maritime, à titre d'outil de travail essentiel. Notre programme de récompenses et de reconnaissance destiné aux employés a été bien accueilli et nous continuons à le peaufiner. L'Administration a également franchi une étape cruciale en vue de clarifier les interfaces organisationnelles entre ses équipes de gestion régionales et ses services d'ingénierie, de définir les rôles et les responsabilités de chaque groupe et de mettre en oeuvre de nouvelles méthodes d'interaction.

Un nouveau système de soutien de la gestion des infrastructures (SSGI) est maintenant utilisé pour déterminer les risques et les ratios coûts/avantages pour les projets d'investissement et d'entretien majeur. Le SSGI a contribué à notre décision de fermer les ponts ferroviaires 10 et 20 sur le canal Welland en 1996. Les coûts de démolition et les frais connexes s'élèvent à environ 6,7 millions de dollars et sont comptabilisés comme un coût au cours de l'exercice financier 1996-1997. Cependant, l'Administration risque d'y gagner à long terme en éliminant les frais d'exploitation annuels et les grosses dépenses d'investissement qu'il aurait fallu assumer dans un avenir rapproché pour la réfection de ces vieux ponts. Le SSGI a également servi à fixer les priorités pour le budget de 1997.

LE PASSAGE AU CONTRÔLE PAR LES UTILISATEURS

La décision prise en 1995 par le gouvernement, en vue d'adopter une démarche commerciale dans les réseaux canadiens de transport, a déclenché des plans visant à transférer la gestion de la section canadienne de la Voie maritime à une société sans but lucratif contrôlée par un consortium d'uti-

MESSAGE DU PRÉSIDENT

lisateur. En juillet 1996, ces utilisateurs ont signé une lettre d'intention qui pavait la voie à une entente de gestion à long terme dans le cadre de laquelle les utilisateurs exploiteraient la Voie maritime tandis que la Couronne conserverait la propriété de toutes les immobilisations. En 1996, l'Administration a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de transition représentant les neuf compagnies membres de ce groupe d'utilisateurs. On prévoit que la transition sera aussi douce que possible, avec des répercussions minimales sur le trafic maritime.

La gestion devait changer de mains en 1997, suite à l'adoption du projet de loi, la Loi maritime du Canada. Toutefois, le projet de loi est mort au feuillet du Sénat au printemps de 1997 et il faudra déposer un nouveau projet de loi à la Chambre des communes si l'on veut donner suite à cette initiative.

Un plan à long terme est également à l'étude en vue de constituer une agence binationale pour que les sections canadienne et américaine de la Voie maritime relèvent d'une seule administration. Un groupe de travail canado-américain, créé en 1996, étudie la possibilité d'une coopération accrue entre les deux pays pour la gestion des services dans le réseau de la Voie maritime, dans le but de réduire les coûts et d'accroître la compétitivité.

LE RÉSULTAT FINAL

Indépendamment de la nature ultime de la structure de gestion de la Voie maritime et de l'échéancier de ces changements, certaines considérations stratégiques demeureront valables. Premièrement, on assistera à d'autres compressions des coûts discrétionnaires de la Voie maritime, conformément à la stratégie Vision 2002 élaborée par l'Administration en 1992. Deuxièmement, toute option de gestion devrait s'en tenir au principe de l'importance de tous les clients de la Voie maritime :

plus la base de la clientèle est large, plus le coût par transit est bas et moins la pression à la hausse sur le tarif des péages est forte. Troisièmement, la Voie maritime continuera à avoir besoin d'un marché américain solide. Plus de 50 pour cent des activités actuelles de la Voie maritime impliquent des échanges commerciaux avec les États-Unis et la conservation de cet élément est capitale si la Voie maritime veut maintenir sa position concurrentielle sur les marchés mondiaux.

Enfin, toute transition devrait se faire en douceur quant à ses répercussions sur les expéditeurs et les transporteurs. Les employés de la Voie maritime qui procèdent à l'éclusage des navires dans le réseau continueront à offrir un service conforme aux durées de transit établies en collaboration avec l'industrie. Tous les autres aspects de l'interface avec les clients sont ancrés dans des principes de gestion judicieux et demeureront les mêmes en attendant d'autres améliorations, suite aux efforts déployés en permanence pour réaliser encore d'autres mesures d'efficacité.

Quelle que soit sa nature, l'équipe de gestion de la Voie maritime aura toujours intérêt à accorder la priorité au service à la clientèle et à poursuivre la recherche de l'excellence en utilisant, le cas échéant, son imagination, la technologie et les bonnes pratiques commerciales.

Le président et chef de la direction,



G.R. Stewart



RENDEMENT 1996-1997

RÉSULTATS/OBJECTIFS EN 1996-97

	1996-97 Budget	1996-97 Résultat	1995-96 Résultat
Cargaisons, en millions de tonnes :			
Section Montréal-lac Ontario :			
Canal Welland	35,8	38,1	38,8
	38,2	41,1	39,6
Bénéfice net (pertes nettes) en M \$	(3,6)	0,04	1,7
Encaisse provenant de l'exploitation en M \$	9,9	22,2	20,3
Immobilisations en M \$	20,6	11	8,1
Effectif	724	711	733

Note: Les renseignements précités n'ont trait qu'à l'Administration de la voie maritime du Saint Laurent; ils n'incluent pas le pont des Mille-Îles ni les filiales de l'Administration.

OBJECTIFS ET RÉALISATIONS

Accroître la satisfaction de la clientèle

Mesure du rendement

- L'implantation des mesures du rendement respecte l'échéancier dans toute l'organisation; cinq indicateurs (durées de transit, retards, incidents aux navires, pourcentage d'entretien préventif achevé et pannes) étaient en place au début de la saison de navigation de 1996 et quatre nouveaux indicateurs (part du marché, trafic, fiabilité et accidents/incidents) ont été ajoutés en 1996 et 1997.

Initiative de la qualité du service

- Les normes sur les durées de transit ont été intégralement mises en oeuvre; une analyse continue et la résolution des retards sont en cours. 92 pour cent des navires transitant dans la section Montréal-Lac Ontario et 95 pour cent dans le canal Welland ont connu des durées de transit inférieures à l'objectif du "temps moyen + 4 heures".
- Le programme de récompenses et de reconnaissance destiné au personnel se poursuit avec la formation des gestionnaires et des superviseurs; 176 télégrammes "Le merci" ont été envoyés en 1996.
- Le système de renseignements sur la position des navires a été amélioré grâce à de nouvelles lignes de données et de nouveaux points de contrôle, des systèmes informatiques plus fiables et une surveillance et une programmation améliorées.
- Les rôles, les responsabilités et les méthodes de communications ont été clarifiés entre les régions et l'équipe d'ingénierie. Une évaluation des projets, l'affectation d'un chef de projet aux projets importants et des présentations destinées aux personnes et aux groupes

qui utiliseront les nouveaux processus sont en cours de mise en oeuvre.

- Trois nouvelles équipes d'amélioration de la qualité ont été mises sur pied : des améliorations aux méthodes concernant les péages et les statistiques sont mises en oeuvre et des améliorations à la planification et à l'exécution de l'entretien ainsi qu'à la gestion du trafic sont en cours.

Équipe de service multidisciplinaires

- Des équipes de service sont actives dans tous les secteurs des deux régions; une formation spécialisée continuera à être offerte pendant deux autres années.

Infrastructure fiable et sécuritaire

- Le SSGI (système de soutien de la gestion des infrastructures) est maintenant utilisé pour fixer les priorités des projets d'investissement et d'entretien majeurs afin de s'assurer que l'infrastructure demeure sécuritaire et fiable.
- Un programme d'inspection et d'évaluation des structures de la Voie maritime est en place.
- Les réparations et les améliorations au matériel des écluses et à l'infrastructure des canaux ont totalisé 4,9 millions \$.
- Des équipes régionales sont en place pour examiner le plan d'intervention d'urgence et diriger la formation.

Rencontre au sommet de la Voie maritime

- Un sommet de la Voie maritime avec les chefs de file de l'industrie maritime a eu lieu en juin 1996 pour étudier des moyens de réduire encore davantage les coûts et d'améliorer la satisfaction de la clientèle.

RENDEMENT 1996-1997

OBJECTIFS ET RÉALISATIONS (suite)

Réduire les coûts

Comprimer les effectifs

- Les effectifs de l'Administration ont été réduits de 22 postes pour en arriver à 711.

Maintenir les coûts d'exploitation au niveau de 1995

- Les dépenses d'exploitation ont été réduites de 0,4 % sous les niveaux de 1995.

Améliorer la gestion des coûts

- Les systèmes de gestion des infrastructures et de mesure du rendement sont ajustés pour fonctionner en harmonie en vue d'aider l'Administration à gérer efficacement ses coûts.
- Des équipes d'amélioration des processus s'affairent à améliorer les mesures d'efficacité dans les domaines des péages et des statistiques, de la planification et de l'exécution de l'entretien et de la gestion du trafic.
- Une planification corrective a permis à l'Administration de réduire son budget de renouvellement des immobilisations de 17,9 millions \$ au cours des cinq prochaines années.

Se concentrer sur les structures liées à la navigation

- Les ponts 10 et 20 de la région Niagara ont été abandonnés pour réduire les coûts et améliorer la navigation.

Améliorer la technologie de l'information

- Les recommandations concernant un plan stratégique quinquennal axé sur la technologie de l'information ont été formulées et seront utilisées en 1997 pour déterminer une nouvelle orientation technologique visant à accroître l'efficacité et à réduire les coûts.



Accroître les revenus

Élargir notre part du marché

- Des activités de promotion, notamment des missions commerciales, des conférences, des expositions et des rencontres avec des clients en Amérique du Nord et en Europe ont été réalisées en vue d'attirer de nouvelles cargaisons et d'augmenter l'utilisation de la Voie maritime.

Optimiser les revenus

- Les revenus globaux ont augmenté de 6,1 % pour atteindre 88,6 millions \$, avec un accroissement tant des péages que des autres revenus.
- L'Administration a généré 13,8 millions \$ de son exploitation.
- Le programme d'aliénation des terrains s'est poursuivi avec des ventes de 329 000 \$ en 1996-1997.

Examiner les péages

- L'Administration a recommandé une hausse minimale des péages de 2 % pour assurer son auto-suffisance.





UN MILIEU D'AFFAIRES CAPTIVANT

L'Administration de la voie maritime de Saint-Laurent fonctionne dans un environnement complexe influencé par les économies nord-américaine et mondiale, les politiques gouvernementales, les besoins des expéditeurs et des destinataires ainsi que sa relation avec la U.S. Saint Lawrence Seaway Development Corporation. Chacun de ces facteurs a une incidence sur la compétitivité de la Voie maritime et sur le volume du trafic dans le réseau, et donc sur la capacité de la Voie maritime à générer des revenus suffisants pour soutenir ses activités.

Bien que l'Administration ne soit pas en mesure de contrôler ces forces fluctuantes, tantôt favorables, tantôt défavorables, une surveillance constante, une planification souple de l'entreprise et des interventions stratégiques permettent à l'organisation d'atténuer les facteurs négatifs et de profiter des ouvertures.

LES FACTEURS COMMERCIAUX

Une économie mondiale et nord-américaine généralement saine a contribué à un accroissement du tonnage sur la Voie maritime durant trois années consécutives, pour la première fois depuis 1988. Les usines sidérurgiques et les autres fabricants et transformateurs d'acier aux États-Unis et au Canada ont continué à générer des transports de matières premières et de produits finis, et un transfert d'approvisionnement vers les mines des Grands Lacs a contribué à un accroissement supérieur du trafic sur le canal Welland, tout en réduisant l'augmentation dans la section Montréal-lac Ontario. Globalement, les cargaisons de fer et d'acier ont augmenté d'environ 25 pour cent en 1996. L'inondation de la mine Seleine, aux Îles de la Madeleine, a continué à engendrer de fortes expéditions de sel.

Pour compenser cela, les facteurs de l'offre et de la demande ont eu tendance à



faire diminuer les expéditions de céréales canadiennes : une hausse du prix mondial des céréales a fait baisser la demande et monter les attentes de prix des agriculteurs, qui ont reporté leurs expéditions pour maximiser leurs revenus potentiels. Les expéditions de céréales américaines par la Voie maritime ont également diminué en raison de la présence de champignons dans le blé durum et de la baisse des tarifs des chalands dans le réseau du Mississippi.

LES FACTEURS TOUCHANT LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES

Depuis 1993, le gouvernement canadien a pris un certain nombre d'initiatives de commercialisation, dans le transport maritime et ferroviaire, qui ont eu des répercussions considérables sur les activités de la Voie maritime.

Certaines de ces initiatives, bien que destinées à recouvrer les coûts de services gouvernementaux, ont tendance à accroître les coûts d'expédition pour les utilisateurs de la Voie maritime et peuvent réduire la compétitivité du réseau par rapport à d'autres itinéraires et modes de transport. Citons notamment les droits de services maritimes de la Garde côtière canadienne instaurés en 1996. Des modifications proposées à la *Loi sur le pilotage* obligeront les administrations de pilotage à devenir autosuf-

UN MILIEU D'AFFAIRES CAPTIVANT



fisantes en accroissant leurs revenus. Le gouvernement a mis sur pied des organismes privés d'intervention pour la récupération des hydrocarbures qui, à leur tour, récupèrent leurs coûts en facturant des droits aux navires et aux installations désignées de manutention du pétrole. La concurrence livrée par d'autres modes de transport, alliée à ces droits supplémentaires, pourrait détourner d'importantes cargaisons de la Voie maritime.

D'autres initiatives gouvernementales provoquent une modification des schémas de transport, parfois avec une incidence positive sur le commerce transitant par la Voie maritime. Par exemple, les subventions et les versements directs et indirects aux compagnies ferroviaires permettent au transport par rail de livrer une concurrence acharnée à la Voie maritime pour le transport des céréales. Toutefois, l'abrogation récente de la *Loi sur le transport du grain de l'Ouest* et l'élimination des subventions aux agriculteurs ont provoqué la transparence des coûts totaux de transport des céréales pour les expéditeurs, ce qui a pour effet de rendre la Voie maritime concurrentielle dans tout le Manitoba et dans l'est de la Saskatchewan. Le point de mise en commun pour le transport

des céréales vers l'Est a été changé de Thunder Bay à Montréal en 1996, ce qui augmente le coût du transport des céréales vers l'Est pour les agriculteurs.

Dans d'autres domaines touchant les politiques, les modifications proposées au Code du travail du Canada rendraient illégaux les arrêts de travail de tierces parties qui bouleverseraient l'acheminement des céréales par les ports, empêchant ainsi de retarder le transport des céréales par la Voie maritime, et la suppression

des dispositions sur la sécurité d'emploi, négociées avec les syndicats de la fonction publique au début des années 90, pourrait avoir des répercussions sur les conventions collectives de la Voie maritime.

LA PARTICIPATION DES UTILISATEURS

En prévision de la mise en application de la Loi maritime du Canada (projet de loi C-44), le gouvernement canadien et un consortium composé de neuf utilisateurs (le groupe d'utilisateurs) de la Voie maritime ont signé, le 15 juillet 1996, une lettre d'intention qui pavait la voie à une entente de gestion en vertu de laquelle le groupe d'utilisateurs exploiterait la Voie maritime tandis que le gouvernement demeurerait propriétaire de toutes les immobilisations. Durant toute l'année 1996, les dirigeants de la Voie maritime ont collaboré étroitement avec le groupe d'utilisateurs pour préparer la transition de la gestion. En plus d'autres tâches, ils ont rédigé un plan d'action visant à réduire les coûts discrétionnaires, pour atteindre les objectifs de réduction des coûts négociés dans l'entente. Cette transition est actuellement en suspens, en attendant le nouveau dépôt d'un projet de loi puisque le projet de loi



C-44 est mort au feuillet du Sénat lors de la dissolution du Parlement à la fin du mois d'avril 1997.

UNE AGENCE BINATIONALE

Projet à long terme concernant l'avenir de la Voie maritime, la notion d'une agence binationale visant à intégrer les activités canadiennes et américaines du réseau de la Voie maritime a été proposée par le Comité permanent des transports. Le 5 juin 1996, le secrétaire américain aux Transports et le ministre canadien des Transports ont mis sur pied un nouveau groupe de travail canado-américain chargé d'étudier la possibilité d'une collaboration accrue entre les deux pays en matière de gestion des services de la Voie maritime, des sous-groupes étant chargés d'examiner divers moyens de réduire les coûts et d'accroître la compétitivité, notamment par la création d'une éventuelle agence binationale. Les travaux sont en cours.

LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT

Un autre défi qui se pose en permanence à l'Administration consiste à équilibrer notre responsabilité d'exploiter la Voie maritime de façon efficace et sécuritaire avec la responsabilité de sauvegarder le milieu naturel de la voie navigable. L'Administration a toujours respecté les lois et règlements fédéraux et provinciaux pour minimiser les risques potentiels que ses activités posent pour l'environnement. En 1996-1997, nous avons commencé à nous pencher sur un système officiel de gestion de l'environnement pour coordonner et améliorer nos efforts.

Des ébauches d'une politique environnementale et d'un manuel de gestion de l'environnement ont été rédigées pour s'assurer que tous les aspects de nos activités reposent sur les principes du développement durable. La politique identifie les risques environnementaux, nos obligations juridiques, les buts de l'Administration en relation avec ce qui précède et les responsabilités au sein de l'organisme pour régler les questions environnementales. Pour améliorer le suivi et le contrôle, les projets environnementaux se verront attribuer des dossiers de gestion distincts.

L'Administration tient également à jour des plans d'intervention d'urgence conjointement avec la Garde côtière canadienne. Nos méthodes d'intervention d'urgence se sont jusqu'à présent révélées efficaces pour minimiser les conséquences environnementales des accidents maritimes.



LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

AMÉNAGEMENT DE L'ORGANISATION

Les initiatives de l'Administration touchant le service à la clientèle ont engendré un ensemble correspondant de tentatives internes visant à s'assurer que l'organisme peut répondre efficacement au changement permanent et continuer à créer des améliorations et des mesures d'efficacité visibles pour les utilisateurs de la Voie maritime.

Un processus de planification stratégique, fondé sur Vision 2002, est en place et des progrès considérables ont été réalisés à propos des objectifs de l'entreprise qui appuient l'énoncé de la vision. Une meilleure planification résultera également d'améliorations apportées à notre processus de prévision du trafic, fondé sur des contacts plus fréquents avec l'industrie, et d'un processus de surveillance, mis en place en 1995, destiné à améliorer les prévisions de revenus. L'Administration a mis au point un plan annuel de commercialisation ainsi qu'un plan de communications dans l'entreprise et elle est en train de mettre en oeuvre une politique de communications au sein de l'entreprise. La planification à long terme de la gestion des ressources humaines, en particulier la planification de la relève, a débuté en 1995 et les travaux se poursuivent. Dans les deux sections de la Voie maritime, des équipes régionales étudient le plan d'urgence pour les préparatifs d'intervention en cas d'urgence, en prévision de la programmation de la formation et des exercices.

En 1996, une équipe de la qualité de service a identifié et optimisé les processus d'interaction entre les Services d'ingénierie et les organisations régionales de la Voie maritime. Les responsabilités de chaque groupe ont été identifiées à chaque étape et de nouvelles modalités ont été établies au besoin. Les recommandations de l'équipe, qui sont en cours d'exécution, comportent une évaluation des projets, l'affectation d'un chef de projet à tous les projets importants et des sessions de formation destinées aux personnes et aux groupes qui utiliseront les nouveaux processus.

LA MESURE DU RENDEMENT

Le système de mesure du rendement, qui est en cours d'implantation, est crucial pour mener à bien les stratégies commerciales et l'initiative de la qualité du service de l'Administration. Ce système informatisé saisit des données et fournit des graphiques des indicateurs en direct aux employés qui peuvent influencer directement sur le rendement de l'Administration en rapport avec ces indicateurs. Par exemple, les données sur les durées de transit réalisées par rapport aux normes sont fournies quotidiennement au niveau des équipes de service, hebdomadairement au niveau de la gestion et mensuellement au niveau de la direction.

La mesure du rendement est implantée par phases (voir le graphique à la page suivante). Les indicateurs concernant les durées de transit, les retards, les incidents relatifs aux navires, les pannes capables d'influencer la durée de transit et l'entretien préventif étaient disponibles pour l'ouverture de la saison de navigation de 1996. Sont venues s'y ajouter plus tard des données sur l'efficacité des projets. Sept sous-équipes ont travaillé durant toute l'année 1996 pour finaliser des indicateurs dans d'autres domaines clés qui sont la compétitivité, la gestion des immobilisations, les résultats de l'entreprise, l'amélioration continue et la satisfaction des employés. Tous les indicateurs étaient opérationnels en juin 1997.

L'achèvement du système de mesure a impliqué la mise au point de nouveaux logiciels pour rassembler sous un format normalisé des données provenant, entre autres de sources aussi diverses que les systèmes relatifs au trafic, la planification de l'entretien et le système de soutien de la gestion des infrastructures. Il a également fallu améliorer le matériel informatique pour rendre le programme disponible dans l'ensemble de l'organisation, en plus de former les employés qui utiliseront la mesure du rendement comme outil de travail quotidien.



LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

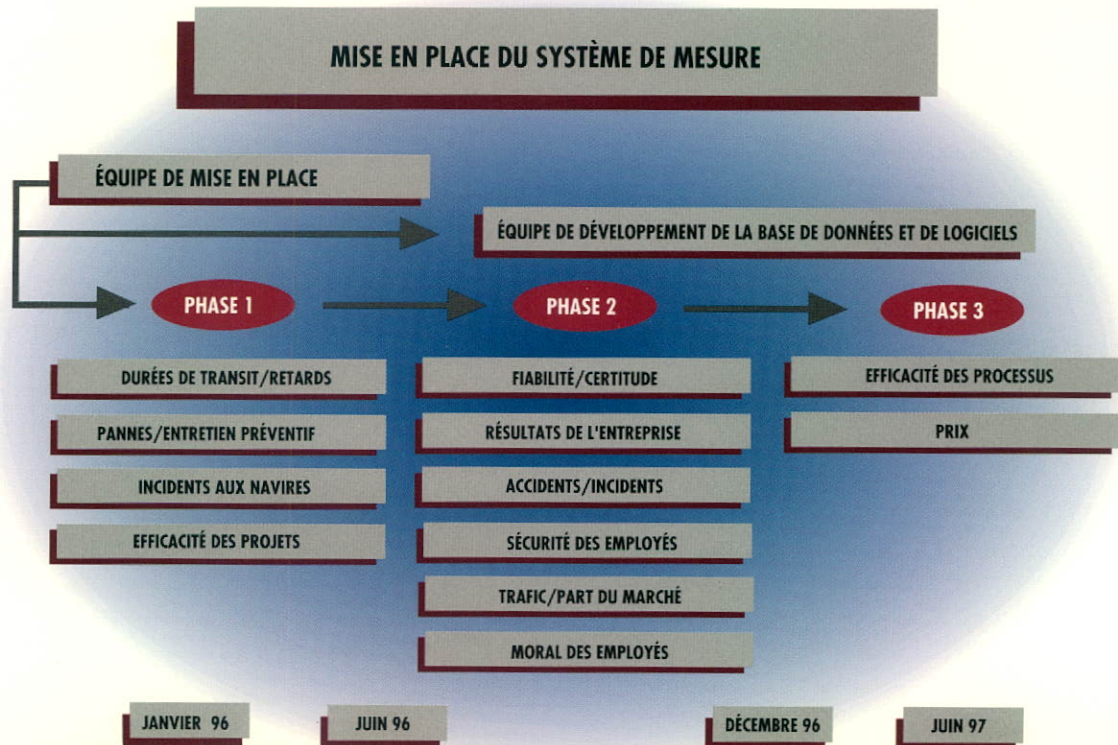
LES RÉCOMPENSES ET LA RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent applique le principe selon lequel les principaux gains de qualité et de productivité ne peuvent que résulter du travail des équipes, avec des employés motivés et respectés qui mettent en commun leurs compétences, leurs connaissances et leur énergie. Par conséquent, les activités de formation d'équipes et la mise en place d'un programme de récompenses et de reconnaissance destiné au personnel ont constitué une priorité au cours de la dernière année. D'après les recherches menées en 1995 sur les meilleures pratiques, le programme de récompenses et de reconnaissance a été peaufiné avec l'apport du personnel et la première phase a été mise en oeuvre en 1996. Le programme comporte un éventail en cinq points d'initiatives à court et à long terme qui favorisent la reconnaissance de six méthodes de travail ciblées : la satis-

faction de la clientèle; la sécurité au travail; l'engagement envers le travail d'équipe et l'organisme; la réduction des coûts; l'augmentation des revenus; et l'optimisation du potentiel des employés.

Au cours de la dernière année, l'équipe a lancé une initiative appelée "Le merci", destinée aux personnes et aux équipes, et les rétroactions révèlent une réponse généralement positive des employés. En décembre 1996, 176 télégrammes "Le merci" avaient été envoyés, dont 21 à des équipes. De ce chiffre, 51 pour cent concernait la reconnaissance d'un travail d'équipe, 29 pour cent des bénéficiaires ont aidé à accroître la satisfaction de la clientèle et 10 pour cent ont contribué à des réductions de coûts.

Un sondage auprès des employés a été élaboré pour déterminer les indicateurs de base concernant la satisfaction des employés et il a été joint au système de mesure du rendement. À long terme, un programme d'amélioration du rendement sera ajouté, ainsi qu'un système révisé de rémunération et un système de suggestions.



SERVICE À LA CLIENTÈLE

	TRANSIT MOYEN (HEURES)	90% DES TRANSITS EN DEDANS DE (HEURES)	95% DES TRANSITS EN DEDANS DE (HEURES)
--	------------------------	--	--

WELLAND

TRAFIC FLUVIAL ET OCÉANIQUE REMONTANT & DESCENDANT	11	9 - 13	7 - 15
--	----	--------	--------

MONTRÉAL-LAC ONTARIO

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

NORMES SUR LES DURÉES DE TRANSIT

Les normes sur les durées de transit élaborées en consultation avec les clients ont été implantées en 1996, en même temps qu'un système de codage des retards. Pour tenir compte des caractéristiques opérationnelles, comme la vitesse du courant dans le fleuve Saint-Laurent et les écarts de performance entre les navires, des normes distinctes sur les durées de transit ont été établies pour chaque section de la Voie maritime, pour les navires océaniques et les bateaux de navigation intérieure, et pour le trafic empruntant le réseau dans les deux directions.

Les résultats révèlent que 92 pour cent des navires, dans la section Montréal-lac Ontario, et 95 pour cent des navires, dans le canal Welland, achèvent leur transit en deçà de quatre heures de la norme.

Maintenant que nous avons recueilli des données pendant une année entière, l'étape de l'analyse et de la résolution des problèmes a commencé. D'après cette analyse et des discussions avec les partenaires et les intervenants, des changements aux méthodes et d'autres activités débiteront cette année pour rectifier les causes des retards et fixer des normes

améliorées pour le transit dans le réseau de la Voie maritime.

LES ÉQUIPES DE SERVICE

En 1995, l'Administration a commencé à améliorer son service à la clientèle dans les domaines impliquant un contact direct avec ses clients, par exem-

ple, dans les écluses, en mettant sur pied des équipes de service qui cumulent les fonctions d'exploitation et d'entretien. Une équipe de transition dans l'entreprise a harmonisé les structures organisationnelles dans les deux régions et planifié les cycles de transfert pour

Nous sommes sur le WEB.

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent tient à jour, au bénéfice de ses clients, un site Internet qui contient d'importants avis, des communiqués et des renseignements généraux.

L'adresse est la suivante :

<http://www.seaway.ca>

On peut nous rejoindre par courrier électronique à l'adresse

[<marketing@seaway.ca>](mailto:marketing@seaway.ca)



SERVICE À LA CLIENTÈLE

la mise en oeuvre entre février et juin 1996. Ensuite, une équipe d'implantation interrégionale a pris la relève, avec pour mandat d'assurer la prestation de services spécifiques et appropriés pendant la phase d'implantation. Le concept des équipes de service couvre maintenant le réseau de la Voie maritime dans les deux régions.

Étant donné que les équipes de service imposent de nouvelles exigences aux employés, la formation à la polyvalence et à l'autogestion a constitué une priorité. Un programme de formation dans l'entreprise a été mis au point et une formation en compétences spécialisées se poursuivra au cours des trois prochaines années pour s'assurer que chaque équipe possèdera les compétences administratives et collectives nécessaires, ainsi que les outils indispensables pour intégrer les principes de la qualité du service. En 1997, nous nous efforcerons de poursuivre le perfectionnement des membres des équipes en route vers la semi-autonomie et l'autogestion. La planification et la programmation des travaux ont déjà été transférées aux équipes de service et, dans la région Niagara, de nouvelles modalités concernant les transits des navires dans un environnement d'équipes de service sont en vigueur depuis mars 1996. Des équipes de service assument également la responsabilité de l'entretien, de la sécurité et de la surveillance dans les deux régions depuis mars 1997.

RENSEIGNEMENTS SUR LA POSITION DES NAVIRES

Les améliorations apportées au système de localisation des navires dans la Voie maritime comprennent de nouvelles lignes de données et de nouveaux points de con-

trôle, des systèmes informatiques plus fiables et une amélioration de la surveillance et de la programmation. Toutes ces améliorations ont abouti à des renseignements plus précis, plus opportuns et plus accessibles concernant les allées et venues et les heures d'arrivée des navires dans le réseau.

Un nouveau système informatisé d'affichage graphique, mis à jour toutes les 10 minutes dans le canal Welland et toutes les 15 minutes dans la section Montréal-lac Ontario, indique aux employés de la Voie maritime la position exacte de tous les navires sur la voie navigable. D'autres textes et graphiques donnent des données plus opérationnelles, comme une mise à jour des prévisions météorologiques d'Environnement Canada et des prévisions d'utilisation des structures pour faciliter la planification.

À l'heure actuelle, les renseignements sur la position des navires sont obtenus par les expéditeurs et les destinataires par le biais d'un système de réponse vocale interactive. Les rétroactions révèlent une satisfaction globale mais l'Administration cherche également des moyens de mettre ces renseignements à la disposition des utilisateurs de la Voie maritime par le réseau Internet.



NOUVELLES INITIATIVES

L'Administration est passée en 1996 à un nouveau niveau de planification de l'amélioration de la qualité en identifiant les processus clés qui bénéficieraient du même concept des équipes d'amélioration des processus, qui a été appliqué avec tant de succès à des fonctions comme la position des navires et les durées de transit. Trois nouvelles équipes ont été mises sur pied pour s'occuper des péages et des statistiques, de la gestion du trafic et de la planification et de l'exécution de l'entretien.

PÉAGES ET STATISTIQUES

Cette équipe a opéré la refonte du processus des péages et des statistiques pour satisfaire les besoins des clients et ses recommandations sont en cours d'implantation. Tous les éléments importants du processus ont été examinés : pré-dédouanement, imposition et perception des péages, et saisie statistique des données et rapports des résultats.

L'équipe a consulté à la fois les clients internes (ceux qui exécutent le processus et utilisent les résultats) et les utilisateurs de la Voie maritime pour s'assurer que ses travaux atteindraient les objectifs suivants :

- accroître la satisfaction des clients en réduisant le fardeau administratif découlant de l'utilisation du réseau de la Voie maritime;
- réduire les coûts en éliminant la duplication et les modalités qui n'ajoutent aucune valeur; et
- fournir des données statistiques appropriées pour appuyer les activités clés de l'entreprise.

Le nouveau processus actuellement mis en oeuvre est entièrement informatisé et comprend un système informatique reconçu, une capacité supplémentaire de collecte de données et des modifications aux modalités, ainsi que ses propres indicateurs du rendement. Les objectifs sont établis en fonction d'une amélioration continue et surveillés quant au coût par transit, à la durée du cycle depuis le transit jusqu'au paiement final et à la satisfaction de la clientèle.

GESTION DU TRAFIC

L'équipe de gestion du trafic a été mise sur pied à la mi-juillet 1996 pour améliorer le processus de contrôle du trafic et les interfaces dans toute la Voie maritime. En 1996, elle a documenté le processus existant, identifié et évalué les sous-processus et élaboré des moyens d'améliorer et de simplifier les modalités ainsi que d'intégrer de nouvelles fonctions et de meilleures technologies. Les travaux de l'équipe ont comporté des consultations avec le personnel de l'Administration ainsi qu'avec les utilisateurs de la Voie maritime pour identifier les attentes prioritaires et noter le rendement actuel. En 1997, des stratégies de conception, de mise en oeuvre et d'essai seront mises au point et elles aboutiront en fin de compte au remplacement de l'ordinateur de contrôle du trafic dans la région Niagara, prévu pour avril 1998. Le but ultime vise à accroître la satisfaction des clients et à réduire les durées de transit.

PLANIFICATION ET EXÉCUTION DE L'ENTRETIEN

Cette équipe d'amélioration des processus a tenu sa première réunion en septembre 1996. Ses objectifs consistaient à optimiser le processus de planification et d'exécution de l'entretien et à s'assurer que les besoins des processus connexes sont satisfaits, à élaborer des indices de mesure du rendement pour la planification et l'exécution de l'entretien et à recommander des stratégies de mise en oeuvre et d'amélioration continue.

Le processus optimisé, conçu pour le nouvel environnement des équipes de service semi-autonomes, contribuera à atteindre les objectifs de l'entreprise qui visent à améliorer le service à la clientèle et à réduire les coûts. Il a été élaboré en consultation avec un échantillon représentatif d'employés de la Voie maritime impliqués dans les divers sous-processus, avec des gestionnaires et des planificateurs de la société Dofasco Inc., au sein de laquelle un processus comparable de planification et d'exécution est en place, et avec des délégués à la Conférence des utilisateurs du système IMMPOWER. L'une des conséquences de la consultation externe a été un regroupement des 13 sous-processus initiaux dans cinq catégories. L'équipe a également consulté le personnel impliqué dans des processus connexes comme la saisie des temps de passage, la comptabilité, la gestion des projets et les achats et les magasins, pour garantir le fonctionnement intégré et en douceur du nouveau processus.



La fiabilité et la sécurité du réseau de la Voie maritime sont des facteurs capitaux pour le maintien de sa compétitivité. Les investissements consacrés à l'entretien et aux améliorations permettent de réduire les durées de transit, de garantir l'intégrité du réseau, d'établir de meilleures relations avec les clients et aussi de faciliter les efforts de commercialisation. En 1994, le Vérificateur général a formulé des recommandations concernant la gestion des structures de la Voie maritime. Suite à son rapport, l'Administration a mis en place un programme permanent d'inspection et d'évaluation, complété par un système de soutien de la gestion des infrastructures (SSGI) informatisé. L'entretien des infrastructures est le domaine dans lequel l'Administration applique les principes de la gestion des risques.

GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des infrastructures de l'Administration commence avec la collecte des données par le biais de l'inspection et de l'évaluation du rendement. Les conclusions sont aiguillées vers un processus d'examen qui implique l'évaluation des risques, l'analyse de rentabilité des projets d'amélioration et d'investissement dans le réseau, la planification corrective et la planification à long terme. Tous les actifs immobilisés de la Voie maritime sont examinés au moins une fois par an. Les correctifs recommandés sont attribués à chaque actif immobilisé en fonction de l'état de l'élément d'infrastructure (estimation du risque plus analyse de fiabilité) et de son importance pour le fonctionnement et la sécurité de la Voie maritime. Les projets d'amélioration sont priorisés d'après les valeurs et les objectifs préétablis de l'entreprise.

Un comité conjoint ingénierie/régions effectue une estimation des risques pour chaque projet proposé. Les Services d'ingénierie déterminent la cote d'évaluation du projet, d'après les pratiques d'ingénierie courantes, et informent le comité des événements déclencheurs possibles, de la synchronisation vraisemblable et des pannes potentielles associées à la structure concernée. D'après ces renseignements, le comité envisage sept principales caractéristiques de risque ayant trait à la structure et attribue à chacune une note de gravité. Les résultats de cet exercice sont entrés dans le SSGI qui incorpore une échelle de pondération, aboutit à un indice de risque

(une mesure des conséquences d'une panne) et combine le tout avec la cote d'évaluation pour en arriver à une valeur d'exposition aux risques.

La valeur d'exposition aux risques est une mesure du risque global découlant du retardement d'un projet. Si le niveau d'exposition aux risques est élevé, les travaux sont alors exécutés immédiatement. Autrement, le projet subit un examen plus approfondi à l'aide d'une analyse des coûts et avantages. Les projets à risque élevé sont classés par ordre de priorité d'après leur niveau d'exposition aux risques.

ENTRETIEN ET AMÉLIORATIONS

Comme d'habitude, la période de fermeture hivernale a servi à l'entretien et à des améliorations structurelles. Plus de 25 projets d'entretien ont été exécutés dans le canal Welland, ce qui représente un investissement de 13 millions de dollars. En plus des projets majeurs énumérés dans l'encadré figurant sur cette page, qui serviront à améliorer les durées de transit tout en assurant la sécurité, des projets de moindre envergure ont été effectués dans les deux sections pour maintenir la fiabilité et normaliser les processus d'exploitation, notamment le remplacement des charnières sur les portes d'écluse, de nouveaux mécanismes dans les écluses et une amélioration générale des éléments mécaniques.

PROGRAMME D'ENTRETIEN HIVERNAL

Canal Welland :

- Port Weller : le bief 1 a été mis à sec pour permettre de réparer les murs d'approche et de creuser le fond du canal (2,5 millions \$)
- Port Colborne : enlèvement du pont 20 et des vannes d'assèchement; amélioration des systèmes de distribution de l'électricité

Montréal-Iac Ontario :

- modernisation des commandes électriques à Saint-Lambert
- réfection du béton des enclaves des poutrelles de vannage à l'écluse de Côte Ste-Catherine
- réfection du pont Saint-Louis sur le canal Beauharnois (1 million \$)

RÉDUCTION DES COÛTS

À des fins de planification, l'Administration répartit les coûts entre les catégories des traitements et salaires, des dépenses d'investissement, des dépenses d'entretien et des autres dépenses. Des stratégies ont été élaborées et appliquées à chacune de ces catégories pour atteindre l'objectif de réduction des coûts en 1996-1997.

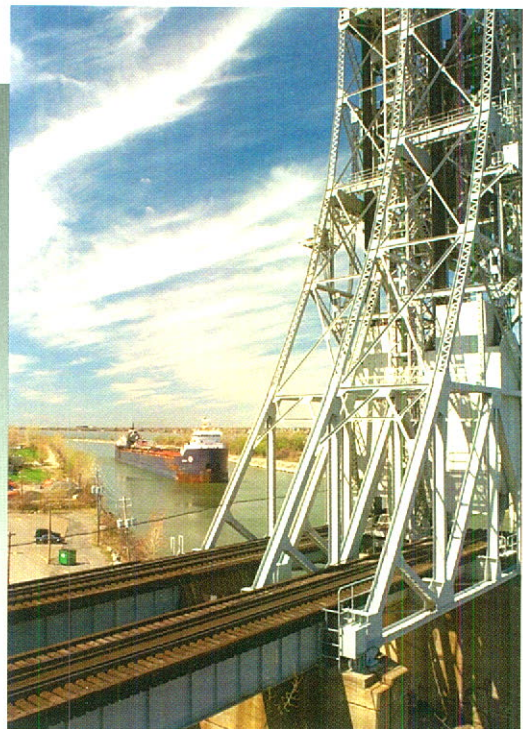
Les traitements et salaires représentent la plus importante de ces catégories de coûts et l'Administration vise à ramener ses effectifs à 600 personnes d'ici l'an 2002. En 1996-1997, le personnel a été réduit de 22 personnes pour arriver à un nouveau plancher de 711 postes. D'après les niveaux de salaire actuels, la compression opérée en 1996-1997 représente des économies annuelles d'environ 1,28 million de dollars.

Une fois de plus, l'inflation a été absorbée et l'Administration a réussi à achever les activités en rapport avec l'exploitation, l'entretien et l'ingénierie du réseau en deçà de son budget en 1996-1997; les dépenses d'exploitation ont atteint 53,6 millions de dollars, soit un peu moins que les 53,8 millions de dollars obtenus en 1995-1996.

La gestion améliorée des coûts est devenue possible grâce au nouveau SSGI, qui est maintenant utilisé pour compléter nos processus de gestion des infrastructures et d'évaluation des risques en fixant des priorités pour les projets d'investissement et de réfection majeure. Avec l'aide du SSGI, les coûts de renouvellement des immobilisations ont été réduits de plus de 17 millions de dollars au cours de la période de planification quinquennale. Une fois que l'implantation de notre système de mesure du rendement sera achevée, l'Administration sera encore mieux en mesure de gérer efficacement ses coûts.

L'Administration a conclu une entente avec le Canadien National pour abandonner les ponts 10 et 20 dans la région Niagara; l'un des ponts a été démonté en 1996 tandis que l'autre est surélevé en permanence jusqu'à sa démolition. L'élimination des ponts améliorera la navigation sur le canal Welland et entraînera également des économies d'environ 9,1 millions de dollars en réparations et en entretien au cours des 10 prochaines années. Le coût de démolition et les paiements stipulés en vertu de diverses ententes sont évalués à 6,7 millions de dollars.

L'élaboration du plan stratégique quinquennal de l'Administration portant sur la technologie informatique est en cours et les recommandations d'une firme d'experts-conseils seront évaluées cette année. Le nouveau plan harmonisera l'investissement dans la technologie informatique avec les objectifs de l'entreprise et devrait offrir une plus grande efficacité à moindre coût.





AUGMENTATION DES REVENUS

L'Administration a atteint son objectif d'augmentation de ses revenus en 1996-1997 avec un revenu net, avant les postes exceptionnels, de 7,3 millions de dollars, comparativement à un revenu net de 1,7 million de dollars au cours de l'exercice financier précédent. Ces résultats brillants sont dus à une augmentation de 5,3 millions de dollars des revenus par rapport à 1995-1996, incluant les revenus de placements. Une charge exceptionnelle de 6,7 millions de dollars est déduite du revenu net de l'Administration pour 1996-1997 afin de couvrir la démolition des ponts ferroviaires 10 et 20 dans la région Niagara, mesure visant à réduire les coûts. L'Administration a également absorbé 533 000 dollars de frais associés à la commercialisation de la Voie maritime, ce qui ramène le revenu net à 35 000 dollars.

Les revenus des péages se sont améliorés de 4 millions de dollars pour atteindre un total de 75,3 millions de dollars et les revenus provenant d'autres sources se sont accrus de 1,3 million de dollars pour donner un total de 7,8 millions de dollars. Le contrat de fourniture d'eau à Hydro Ontario, par la centrale de Niagara, représente la majeure partie de l'augmentation.

Pour la deuxième année consécutive, l'Administration a donc pu financer toutes les dépenses d'immobilisations à même le fond de roulement de l'exercice en cours, tout en mettant de côté 1,9 million de dollars pour ses besoins futurs.

PART DU MARCHÉ ET COMPÉTITIVITÉ

L'Administration prépare des plans annuels de commercialisation pour orienter ses activités de promotion au cours de l'année. Ces plans l'aident à atteindre ses objectifs de tonnage pour l'année.

Pour attirer de nouvelles cargaisons et de nouveaux bateaux et promouvoir une plus grande utilisation de la Voie maritime, le personnel de l'Administration a participé à un éventail de missions commerciales, de conférences et d'expositions, en plus de rendre visite à des clients intermédiaires, finaux et occasionnels pour maintenir ou accroître leur utilisation du réseau.

DEUX MILLIARDS DE TONNES DE CARGAISONS

La Voie maritime du Saint-Laurent a fêté un événement marquant le 10 mai 1996 lorsque le cargo Algosoo, appartenant à la société Algoma Central Corporation et exploité par la compagnie Seaway Self Unloaders, a traversé les écluses du canal Welland avec une cargaison de minerai de fer acheminée de Pointe-Noire au Québec à Lorain en Ohio. Deuxième produit en importance après les céréales pour la Voie maritime, ce chargement spécial de minerai de fer a fait franchir aux cargaisons totales de la Voie maritime le cap des deux milliards de tonnes. La valeur des cargaisons ayant transité par le réseau de la Voie maritime dépasse maintenant 400 milliards de dollars.

Les chiffres les plus récents disponibles révèlent que la part combinée du marché de la Voie maritime pour les trois principaux produits du réseau (céréales, minerai de fer et acier américain) a diminué d'environ trois pour cent entre 1994 et 1995. La hausse des expéditions d'acier, constatée en 1996, a contribué à un accroissement de notre part du marché, tout comme le succès remporté par

Le plus gros chargement de soja jamais transporté sur la Voie maritime

Un autre record a été établi en 1996 avec le passage dans le réseau du plus gros chargement de soja jamais transporté. Le M/V Finix a quitté le 22 octobre 1996 le terminal céréalier des Silos Port-Cartier, situé à Port-Cartier au Québec, avec un chargement de 110 623 tonnes de soja américain d'une valeur de 30 millions de dollars US à destination de Rotterdam. Le soja provenait de Toledo et de Duluth et il a transité par la Voie maritime sur des lacquiers exploités par la compagnie Seaway Bulk Carriers.

AUGMENTATION DES REVENUS

ACTIVITÉS DE PROMOTION

Événement/Lieu

- Missions commerciales en Norvège, en Scandinavie et à La Haye
- Chicago Business Development Conference et déplacements connexes
- Rencontres avec des clients
- Réunions du Conseil des grains et déplacements connexes
- Exposition internationale sur le transport maritime à Posidonia (Grèce) et exposés sur la Voie maritime à Londres et à Athènes
- Mississippi Valley Coal Conference (Nouvelle-Orléans) et déplacements connexes
- American Institute of Iron and Steel (New York) et Iron Ore Conference (Orlando)

Objectif

- Armateurs et autres représentants maritimes
- Interlocuteurs américains et canadiens pour les réseaux des Grands Lacs, de la Voie maritime et des cours d'eau intérieurs américains
- Charbon, acier, céréales, possibilités de transbordement
- Céréales
- Armateurs et autres représentants maritimes
- Charbon, céréales et compagnies ferroviaires
- Principaux clients et négociants d'acier en Amérique du Nord, produits liquides en vrac, minerais de fer, charbon et autres minerais

l'Administration pour attirer de nouvelles cargaisons de minerais de fer.

La compétitivité est déterminée par tous les coûts de transport et de manutention, dont les péages représentent entre un pour cent (céréales) et dix-sept pour cent (pierre) du coût total. En conséquence, le maintien de la compétitivité du réseau de la Voie maritime n'incombe pas seule à l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent. Toutes les parties impliquées dans la prestation de services — les agences d'inspection gouvernementales, les administrations de pilotage, les ports, les services portuaires, les compagnies de débarquement, la U.S. St. Lawrence Development Corporation et les Gardes côtières des deux pays — doivent poursuivre leur collaboration pour réaliser des mesures d'efficacité et réduire les coûts.

PÉAGES

Les revenus de péages ont représenté 85 pour cent des revenus de l'Administration en 1996-1997. Le programme de rabais des péages destiné à encourager de nouvelles activités, qui avait été mis sur pied en 1990, a été abrogé en 1995 et les péages ont de nouveau été maintenus aux niveaux de 1993. Les

péages de la Voie maritime sont assujettis à un Protocole d'entente entre le Canada et les États-Unis. Conformément à la nécessité d'exercer une exploitation plus commerciale, l'Administration a proposé une hausse minimale de deux pour cent des péages pour 1997, en plus de la simplification de la structure des péages et de la suppression des obstacles à la fixation souple des prix.

ALIÉNATION DE TERRAINS ET AUTRES SOURCES DE REVENUS

Le programme d'aliénation des terrains a été poursuivi avec la vente de huit propriétés au coût de 0,3 million de dollars.

En 1996, l'Administration a également négocié une entente avec la St. Catharines Hydro Electric Commission pour que cette dernière exploite la centrale hydro-électrique de la Voie maritime. L'entente avait pour but de garantir une source d'électricité propre et fiable pour l'exploitation des écluses et des autres structures. La mise en application de l'entente suivra les négociations avec les autres secteurs de compétence concernés.

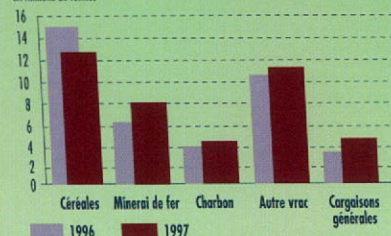


AUGMENTATION DES REVENUS

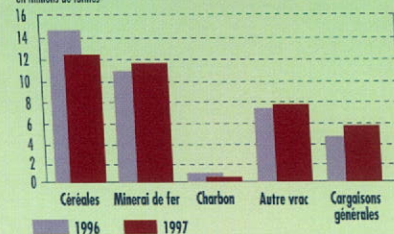
FAITS SAILLANTS DU TRAFFIC EN 1996-1997

- durée de la saison : 272 jours, du 29 mars au 27 décembre
 - trafic total de 49,9 millions de tonnes — augmentation nette de 4 % ou de 1,8 million de tonnes
 - plus gros trafic global combiné en volume depuis 1988
 - diminution de 2 % du trafic total dans la section Montréal-lac Ontario (MLO) de 38,7 à 38,1 millions de tonnes en 1996
 - augmentation de 5 % du trafic total sur le canal Welland de 39,4 millions de tonnes en 1995 à 41,2 millions de tonnes
 - les céréales, le minerai de fer et le charbon continuent à représenter près des deux tiers de tous les transports de marchandises
 - baisse des expéditions de céréales de 19 % à 12,3 millions de tonnes dans la section MLO et de 18 % à 12,7 millions de tonnes sur le canal Welland
 - augmentation des expéditions de minerai de fer de 6 % à 11,6 millions de tonnes dans la section MLO et de 27 % à 8 millions de tonnes sur le canal Welland
 - diminution des expéditions de charbon de 86 % à 0,5 million de tonnes dans la section MLO, mais augmentation de 13 % à 4,5 millions de tonnes sur le canal Welland
 - les cargaisons générales, incluant l'acier, ont augmenté dans les deux sections du réseau; dans la section MLO, le trafic a atteint 5,892 millions de tonnes (hausse de 25 %)
- et sur le canal Welland le trafic a atteint 4,793 millions de tonnes (hausse de 38 %)
- 2 707 passages de navires dans la section MLO, soit une moyenne de 10 navires par jour
 - 3 307 passages de navires sur le canal Welland, soit une moyenne de 12 navires par jour
 - augmentation des passages combinés de navires océaniques de 16 % par rapport à 1995 pour atteindre 1 109 navires
 - 44 navires ont emprunté la Voie maritime pour la première fois en 1996

Canal Welland
en millions de tonnes



Section Montréal – lac Ontario
en millions de tonnes



NOUVEAUX NAVIRES SUR LA VOIE MARITIME

Un signe encourageant de la vitalité de la Voie maritime est la mise en service de nouveaux navires océaniques adaptés à la Voie maritime. Le 30 mai 1996, le M/V Federal St. Laurent, premier né de six nouveaux vracquiers en eau profonde construits en Chine pour la société Fednav, a pénétré dans la Voie maritime en route vers Port

Weller pour y décharger une cargaison de scories de zircon et de titane d'Australie. Deux autres nouveaux navires de Fednav (M/V Federal Saquenay et M/V Federal Calumet) ont emprunté la Voie maritime en 1996 et les trois autres sont attendus en 1997.

Le M/V Kroonborg, premier de 17 navires battant pavillon hollandais qui sont en voie d'ajustement aux normes de la Voie maritime, est arrivé de Finlande le 27 juillet 1996 avec une cargaison de produits sidérurgiques.

REGARD SUR LE PROCHAIN EXERCICE

Bien que la Loi maritime du Canada et la situation de l'entente de gestion avec le consortium d'utilisateurs à but non lucratif demeurent en suspens, en attendant les mesures qui seront prises par le nouveau Parlement, l'Administration continuera à travailler en étroite collaboration avec ses partenaires et ses intervenants — en particulier la St. Lawrence Seaway Development Corporation, les Gardes côtières canadienne et américaine, Transports Canada et les administrations de pilotage — pour améliorer sa compétitivité et son efficacité et réduire ses coûts.

Les initiatives en cours englobent la fusion des inspections des navires étrangers à Montréal, des essais de matériel de pointe pour le contrôle du trafic des navires, l'élaboration d'un modèle d'agence binationale et la mise au point d'un mécanisme souple de fixation des prix. L'Administration poursuivra ses initiatives en matière de services à la clientèle et continuera à améliorer ses programmes de surveillance et d'évaluation de ses structures en utilisant à pleine capacité le système de gestion des infrastructures.

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 LA DIRECTION

Jean-Pierre Patoine
Vice-président, Région Maisonneuve
Camille G. Trépanier
Vice-président, Région Niagara
Michael Whittington
*Vice-président intérimaire
Services d'ingénierie*
Carol Lemelin
Contrôleur et trésorier
André A. Landry
*Directeur, Planification et
développement de l'entreprise*
Nicole Voyer
Secrétaire intérimaire de la Société
Norman B. Willans
Avocat-conseil

BUREAUX

Siège social
Place de Ville, Tour "B"
112, rue Kent, pièce 500
Ottawa, (Ontario) K1P 5P2
Services de l'entreprise
202, rue Pitt
Cornwall (Ontario) K6J 3P7
Région Maisonneuve
C.P. 97
St-Lambert (Québec) J4P 3N7
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>

RÉGIE

L'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent est une société d'État qui a été créée en 1954 en vertu de la *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent*, S.R.C. 1985, ch. S-2. Elle a un président et chef de la direction et deux vice-présidents nommés par le gouverneur en conseil. Ses activités sont régies par la Loi et par des règlements qu'elle édicte pour gérer ses affaires.

Le présent rapport annuel couvre les activités de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et du pont des Mille-Iles. 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
Place de Ville, Tour "B"
112, rue Kent, pièce 500
Ottawa (Ontario) K1P 5P2



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'exercice financier terminé le 31 mars 1997 a contribué à atteindre l'objectif permanent de l'Administration qui vise à réaliser l'autosuffisance financière et à améliorer sa trésorerie pour faire face à ses besoins futurs.

L'Administration a réalisé un bénéfice net de 35 000 dollars pour l'exploitation de la Voie maritime au cours de l'exercice financier 1996-1997. Ce bénéfice net est obtenu après avoir absorbé des charges spéciales de 6,7 millions de dollars pour l'abandon de ponts ferroviaires et de 0,5 million de dollars pour des coûts en rapport avec la commercialisation de la Voie maritime; une comparaison avec l'exercice précédent révèle qu'avant ces imputations spéciales le bénéfice net d'exploitation atteint 7,3 millions de dollars pour 1996-1997, contre 1,7 million de dollars en 1995-1996. Les bons résultats financiers de 1996-1997 résultent principalement d'une hausse des revenus qui ont augmenté de 5,1 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

L'Administration a continué à tenir sa promesse de mettre en oeuvre des mesures de réduction des coûts :

une entente permettant l'abandon de deux ponts ferroviaires a été conclue, ce qui éliminera des dépenses futures d'exploitation et d'entretien. En conséquence, une somme de 6,7 millions de dollars est imputée au bénéfice net de l'exercice financier en cours pour assumer le coût d'abandon de deux ponts ferroviaires sur le canal Welland.

RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Revenus

Les revenus globaux pour 1996-1997 ont augmenté de 5,1 millions de dollars, soit 6,1 pour cent, pour atteindre un total de 88,6 millions de dollars, comparativement à 83,5 millions de dollars pour l'exercice 1995-1996.

Les revenus tirés des péages ont augmenté de 4 millions de dollars pendant la saison de navigation de 1996 pour atteindre 75,3 millions de dollars. La composition des cargaisons de marchandises explique l'accroissement des revenus; par exemple, alors que le tonnage des cargaisons générales a augmenté de 1 200 tonnes métriques, celui des céréales a baissé de 2 200 tonnes métriques. Cette composition des cargaisons, traduite en revenus, donne une augmentation de 2,5 millions de dollars pour les cargaisons générales et une diminution de 2,4 millions de dollars pour les céréales; les autres produits ont connu une tendance positive à la hausse et ont généré les revenus supplémentaires.

REVENUS-NON CONSOLIDÉS

	1996-97 Réal	1996-97 Budget <i>en milliers de \$</i>	1995-96 Réal
Péages	75 318	68 900	71 358
Baux et permis	6 364	5 158	5 000
Revenus de placements	5 462	4 818	5 599
Droits de quai et autres revenus de navigation	1 102	805	952
Bénéfice sur l'aliénation d'éléments d'actif	253	500	403
Divers	123	71	190
	<u>88 622</u>	<u>80 252</u>	<u>83 502</u>



Les revenus de placements ont atteint 5,5 millions de dollars en 1996-1997, comparativement à 5,6 millions de dollars en 1995-1996. Même si le rendement moyen des placements à long et à court terme a été inférieur au cours de la période, la baisse des revenus de placements a été compensée par les revenus supplémentaires tirés d'une augmentation nette des liquidités globales de l'Administration.

Les revenus provenant d'autres sources ont totalisé 7,8 millions de dollars en 1996-1997, soit une amélioration de 1,3 million de dollars ou de 19,8 pour cent par rapport à l'exercice 1995-1996. Cette hausse est principalement attribuable au contrat de fourniture d'eau à Hydro Ontario.

Dépenses

En 1996-1997, les frais d'exploitation dans les secteurs des services techniques, de l'entretien et de l'ingénierie se sont élevés à 53,6 millions de dollars, comparativement à 54,8 millions de dollars au budget, et sont légèrement en baisse par rapport au chiffre réel de 53,8 millions de dollars atteint en 1995-1996. Les salaires, les traitements et les avantages sociaux représentent 67,5 pour cent des dépenses de l'exercice en cours, alors que ce ratio indiquait 70,3 pour cent en 1995-1996. Les projets d'entretien pour nos structures d'exploitation s'élèvent respectivement à 23,3 et 18,8 pour cent. Une augmentation de 2,3 millions de dollars des projets d'entretien est principalement reliée au renouvellement des structures des écluses et du matériel de fonctionnement dans le canal Welland. Les frais d'administration ont totalisé 13,6 millions de dollars en 1996-1997, soit une baisse de 0,7 million de dollars comparativement au budget et de 0,2 million de dollars par rapport à 1995-1996. La réduction des dépenses administratives résulte principalement de l'incidence ponctuelle de la politique comptable touchant les congés annuels des employés, mise en oeuvre en 1995-1996, qui comportait un élément de rétroactivité au cours de cet exercice.

Les frais d'amortissement de 12,8 millions de dollars sont conformes à la politique de l'exercice précédent et se comparent au montant de 11,9 millions de dollars de l'exercice 1995-1996, avant la radiation des petits éléments d'actif ayant un coût initial inférieur à 3 000 dollars.

TRÉSORERIE ET ACTIF IMMOBILISÉ

Activités d'exploitation

L'encaisse provenant de l'exploitation s'est élevée à 13,8 millions de dollars pour 1996-1997 et se compare aux 15,7 millions de dollars obtenus en 1995-1996; l'absence d'amélioration de la trésorerie tient compte de la dépense de 6,7 millions de dollars assumée pour l'abandon de ponts ferroviaires.

Activités de financement

Pour la deuxième année consécutive, l'Administration a été en mesure de financer toutes ses dépenses d'investissement par des fonds autogénérés à même les mouvements de trésorerie produits pendant l'exercice en cours et, de plus, une somme de 1,9 million de dollars a été mise de côté pour les besoins d'exploitation futurs.

Les dépenses en espèces pour acquérir des immobilisations ont totalisé 11 millions de dollars en 1996-1997, comparativement à 8,1 millions de dollars en 1995-1996. Le programme de réfection des principaux éléments d'actif de l'Administration est un engagement qui exige une injection croissante de liquidités pour maintenir les structures d'exploitation dans un état sécuritaire et fiable. Les principaux projets de 1996-1997 comprenaient 1 million de dollars pour la remise en état du pont Saint-Louis sur le canal Beauharnois et 2,5 millions de dollars pour la réfection des murs d'approche dans le canal Welland.

Placements à long terme

L'Administration a terminé l'exercice financier 1996-1997 avec une réserve de 46,6 millions de dollars pour ses besoins futurs d'exploitation et de dépenses d'investissement.

Le plan à long terme visant à poursuivre les travaux de réfection des infrastructures immobilisées au cours des cinq prochaines années est évalué à 48,4 millions de dollars, tandis que les liquidités nécessaires pour les autres dépenses d'investissement s'élèvent à 11,6 millions de dollars.

L'Administration maintient son autosuffisance financière et s'efforcera de la conserver à l'avenir en faisant la promotion de l'utilisation du réseau de la Voie maritime et en cherchant en permanence à réduire ses dépenses d'exploitation.



RÉTROSPECTIVE QUINQUENNALE

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	1996-1997	1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993
VOIE MARITIME					
Péages	75 318 \$	71 358 \$	76 026 \$	59 260 \$	56 225 \$
Baux et permis	6 364	5 000	5 596	6 365	4 360
Revenu de placement	5 462	5 599	3 720	4 083	4 236
Autres	1 681	1 774	2 325	3 984	4 434
	<u>88 825</u>	<u>83 731</u>	<u>87 667</u>	<u>73 692</u>	<u>69 255</u>
Dépenses d'exploitation	67 305	67 636	59 480	65 362	66 083
Amortissement	12 774	12 925	14 571	12 638	12 664
Bénéfice (perte) d'exploitation	8 746	3 170	13 616	(4 308)	(9 492)
Abandon de ponts de chemin de fer	(6 719)	-	-	-	-
Frais de commercialisation	(533)	-	-	-	-
Règlement final d'une réclamation	-	-	2 750	-	-
Bénéfice avant l'impôt des grandes sociétés	<u>1 494</u>	<u>3 170</u>	<u>16 366</u>	<u>(4 308)</u>	<u>(9 492)</u>
Impôt des grandes sociétés	1 256	1 261	875	1 807	1 480
Bénéfice net (perte nette) pour l'exercice*	<u>238 \$</u>	<u>1 909 \$</u>	<u>15 491 \$</u>	<u>(6 115 \$)</u>	<u>(10 972 \$)</u>
* Cette rétrospective ne comprend pas la consolidation proportionnelle de la co-participation avec la CPIVM.					
PONT DES MILLE-ÎLES					
Revenus	2 674 \$	2 466 \$	2 186 \$	2 267 \$	2 250 \$
Dépenses	552	615	978	576	674
Bénéfice d'exploitation	2 122	1 851	1 208	1 691	1 576
Revenus de placements	628	900	750	444	543
Bénéfice avant l'impôt des grandes sociétés	<u>2 750</u>	<u>2 751</u>	<u>1 958</u>	<u>2 135</u>	<u>2 119</u>
Impôt des grandes sociétés	53	43	37	25	18
Bénéfice net	<u>2 697 \$</u>	<u>2 708 \$</u>	<u>1 921 \$</u>	<u>2 110 \$</u>	<u>2 101 \$</u>



Les 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 9 mai 1997



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Au ministre des Transports

J'ai vérifié le bilan consolidé de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent au 31 mars 1997 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 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 1997 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 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 9 mai 1997



BILAN CONSOLIDÉ

AU 31 MARS 1997 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	1997	1996
ACTIF		
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 3)	36 256 \$	26 705 \$
Débiteurs (notes 6 et 7)	4 951	5 177
Intérêts courus à recevoir	1 043	1 953
Stocks de fournitures	2 673	2 747
	<u>44 923</u>	<u>36 582</u>
À long terme		
Placements (note 3)	59 581	57 699
Créances hypothécaires (note 4)	1 055	983
Avance à un coentrepreneur (note 5)	567	575
Placements dans des filiales en propriété exclusive non consolidées (note 6)	2	2
	<u>603 721</u>	<u>505 835</u>
Immobilisations (note 7)	<u>609 849 \$</u>	<u>601 676 \$</u>
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et frais courus (note 7)	13 627 \$	12 688 \$
Provision et frais courus pour l'abandon de ponts de chemin de fer (note 9)	4 317	-
Impôt des grandes sociétés à payer (note 11)	25	155
	<u>17 969</u>	<u>12 843</u>
À long terme		
Prestations courues de cessation d'emploi	13 720	13 608
	<u>31 689</u>	<u>26 451</u>
Engagements et éventualités (notes 12 et 13)		
AVOIR DU CANADA		
Capital d'apport (note 8)	624 950	624 950
Déficit	(46 790)	(49 725)
	<u>578 160</u>	<u>575 225</u>
Approuvé :	<u>609 849 \$</u>	<u>601 676 \$</u>

Le président et chef de direction,

Le contrôleur et trésorier,

(Voir les notes complémentaires aux états financiers consolidés.)



ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 1997 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	1997			1996	
	Voie maritime	Pont international de la Voie maritime	Pont des Mille-Îles	Total	
REVENUS					
Péages	75 318 \$	1 361 \$	- \$	76 679 \$	72 723 \$
Baux et permis	6 364	56	1 141	7 561	6 125
Revenu de placements	5 462	15	628	6 105	6 459
Autres	1 478	26	1 533	3 037	2 943
	<u>88 622</u>	<u>1 458</u>	<u>3 302</u>	<u>93 382</u>	<u>88 250</u>
DÉPENSES					
Exploitation, entretien et ingénierie	53 650	882	158	54 690	54 830
Administration	13 655	225	119	13 999	14 150
Amortissement	12 774	148	275	13 197	13 349
	<u>80 079</u>	<u>1 255</u>	<u>552</u>	<u>81 886</u>	<u>82 329</u>
Bénéfice d'exploitation	8 543	203	2 750	11 496	5 921
Abandon de ponts de chemin de fer (note 9)	(6 719)	-	-	(6 719)	-
Frais de commercialisation (note 10)	(533)	-	-	(533)	-
Bénéfice avant l'impôt des grandes sociétés	1 291	203	2 750	4 244	5 921
Impôt des grandes sociétés (note 11)	1 256	-	53	1 309	1 304
BÉNÉFICE NET POUR L'EXERCICE	<u>35 \$</u>	<u>203 \$</u>	<u>2 697 \$</u>	<u>2 935 \$</u>	<u>4 617 \$</u>



ÉTAT CONSOLIDÉ DU DÉFICIT

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 1997 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	1997			1996	
	Voie maritime	Pont international de la Voie maritime	Pont des Mille-Îles	Total	
Bénéfices non répartis (déficit) au début de l'exercice	(71 172) \$	- \$	21 447 \$	(49 725) \$	(54 342) \$
Bénéfice net pour l'exercice	35	203	2 697	2 935	4 617
Distribution du bénéfice net de la coentreprise	203	(203)	-	-	-
Bénéfices non répartis (déficit) à la fin de l'exercice	<u>(70 934) \$</u>	<u>\$</u>	<u>24 144 \$</u>	<u>(46 790) \$</u>	<u>(49 725) \$</u>

(Voir les notes complémentaires aux états financiers consolidés.)

ÉTAT CONSOLIDÉ DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 1997 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	1997			1996	
	Voie maritime	Pont international de la Voie maritime	Pont des Mille-Îles	Total	Total
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION					
Encaisse en provenance de l'exploitation					
Bénéfice net pour l'exercice	35 \$	203 \$	2 697 \$	2 935 \$	4 617 \$
Éléments sans incidence sur l'encaisse					
Amortissement	12 774	148	275	13 197	13 349
Abandon de ponts de chemin de fer	255	-	-	255	-
Prestations de cessation d'emploi	977	15	-	992	1 557
Gain à l'aliénation d'immobilisations	(253)	-	-	(253)	(403)
Fonds provenant de l'exploitation	13 788	366	2 972	17 126	19 120
Variation nette des composantes du fonds de roulement autres que l'encaisse et les placements à court terme	6 668	(432)	100	6 336	2 168
Paiements de prestations de cessation d'emploi	(866)	(14)	-	(880)	(914)
Encaisse provenant des (utilisée pour les) activités d'exploitation	19 590	(80)	3 072	22 582	20 374
Virements internes	2 658	-	(2 658)	-	-
	22 248	(80)	414	22 582	20 374
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT					
(Augmentation) des placements	(1 882)	-	-	(1 882)	(8 399)
Diminution (augmentation) des créances hypothécaires	(72)	-	-	(72)	155
Diminution de l'avance à un coentrepreneur	8	-	-	8	190
Acquisitions d'immobilisations	(11 016)	(19)	(414)	(11 449)	(8 279)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	364	-	-	364	1 014
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement	(12 598)	(19)	(414)	(13 031)	(15 319)
Augmentation (diminution) de l'encaisse	9 650	(99)	-	9 551	5 055
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	26 480	225	-	26 705	21 650
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	36 130 \$	126 \$	- \$	36 256 \$	26 705 \$
Situation du fonds de roulement à la fin de l'exercice					
Actif à court terme	44 698 \$	225 \$	- \$	44 923 \$	36 582 \$
Passif à court terme	17 819	150	-	17 969	12 843 \$
	26 879 \$	75 \$	- \$	26 954 \$	23 739 \$

(Voir les notes complémentaires aux états financiers consolidés.)



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 une société d'État mère inscrite à la partie I 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 des transports du Canada 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 les activités et la structure de l'Administration.

Cette politique annonce entre autres que le gouvernement du Canada poursuivra la commercialisation des activités 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 entreprise sans but lucratif, représentée par un partenariat entre les secteurs public et privé, 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 activités du Réseau Grands Lacs - Voie maritime du Saint-Laurent. Deuxièmement, si les négociations devaient être infructueuses, le gouvernement du Canada poursuivra les changements exigés au moyen d'autres options, comme une commercialisation accrue de la gestion actuelle de la Voie maritime.



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

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 un intérêt 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 inscrites comme immobilisations. Les bénéfices non répartis du pont représentent ses bénéfices cumulatifs depuis septembre 1976.

Les présents états financiers consolidés présentent de manière distincte les activités du pont des Mille-Îles en partant du principe que sa gestion et son exploitation par l'Administration sont indépendantes des activités 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 comptabilisés au prix coûtant moyen.

c) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées 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, sont capitalisés. Les dépenses de réparations et d'entretien sont imputées aux résultats 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.



L'amortissement est comptabilisé 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

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 et les congés d'ancienneté accumulés qui peuvent être payables à la cessation d'emploi. 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 relatif à ces prestations est inscrit aux comptes au fur et à mesure que les prestations s'accumulent pour les employés.

f) Régime 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 pensions 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'exercice où ils sont perçus ou versés.

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.

3. PLACEMENTS

L'Administration investit dans des dépôts à court terme, des bons du Trésor du Canada, des certificats de placement auprès de banques à chartre canadiennes et détient deux dépôts auprès du Trésor du Canada. L'Administration a mis de côté certains de ces placements afin de faire face aux besoins d'exploitation futurs, y compris les urgences et les déficits de trésorerie, ainsi que pour le financement des prestations futures de cessation d'emploi. La valeur marchande de ces placements correspond approximativement à la valeur comptable ainsi qu'à leur juste valeur.



NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

DU 31 MARS 1997

	<u>1997</u>	<u>1996</u>
(en milliers de dollars)		
Besoins d'exploitation:		
• Bons du Trésor du gouvernement du Canada, à des taux d'intérêt variant entre 2,9 % et 3,9 % et échéant au cours des prochains douze mois.	<u>16 581 \$</u>	7 899 \$
• Certificats de placement ayant diverses échéances variant entre 1 an et 3 ans, à des taux d'intérêt variant entre 4,7 % et 9,7 %.	<u>30 000</u>	<u>36 800</u>
	<u>46 581</u>	<u>44 699</u>
Prestations de cessation d'emploi:		
• Dépôts auprès du Trésor, à des taux d'intérêt de 8,12 % et 8,34 % et échéant en 1998 et 2000.	<u>13 000</u>	<u>13 000</u>
	<u>59 581 \$</u>	<u>57 699 \$</u>

4. 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 9,5 %, sont remboursables par mensualités et sont amorties sur une période maximale de 22 ans. Leur valeur comptable correspond approximativement à leur juste valeur. La tranche des hypothèques à recevoir au cours des prochains douze mois totalise 21 287 dollars et est incluse dans les débiteurs.

5. 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'échéance de remboursement. Sa valeur comptable équivaut approximativement à sa juste valeur.

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

Les placements comportent les éléments suivants :

	<u>Nombre d'actions</u>	<u>Coût</u>
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 1997, l'Administration a fourni à la PJCC certains services d'ingénierie et d'administration pour lesquels elle a réclamé 653 201 dollars (764 828 dollars en 1996). Les frais sont fondés sur la méthode du recouvrement intégral des coûts. Au 31 mars 1997, la somme de 116 041 dollars était à recouvrer de PJCC (40 782 dollars en 1996) et elle figure dans les débiteurs.

La Garde côtière canadienne a introduit de nouveaux droits pour ses services maritimes qui sont fonction de la flotte de navires de l'Administration. Les droits payés durant l'exercice s'élèvent à 69 981 dollars. En 1995-1996, l'Administration a payé à la Garde côtière canadienne 600 000 dollars pour les services d'aide à la navigation.



NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS DU 31 MARS 1997

7. IMMOBILISATIONS

1997

	Taux d'amortissement	Coût	Amortissement cumulé (en milliers de dollars)	Net
VOIE MARITIME				
Terrains	-	28 199 \$	- \$	28 199 \$
Chenaux et canaux	1 %	280 033	109 379	170 654
Écluses	1 %	230 736	93 976	136 760
Ponts et tunnels	2 - 4 %	125 142	64 327	60 815
Bâtiments	2 %	15 254	8 969	6 285
Matériel	2 - 20 %	30 813	23 759	7 054
Travaux de réfection	1 %	121 019	33 796	87 223
Travaux en cours	-	262	-	262
		831 458	334 206	497 252
PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME				
Matériel	5 - 20 %	523	384	139
Bâtiments	5 - 10 %	34	10	24
Travaux de réfection/Réparations majeures reportées	4,8 - 10 %	992	294	698
		1 549	688	861
PONT DES MILLE-ÎLES				
Améliorations	2 - 10 %	7 225	1 617	5 608
Total		840 232 \$	336 511 \$	503 721 \$

1996

	Taux d'amortissement	Coût	Amortissement cumulé (en milliers de dollars)	Net
VOIE MARITIME				
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
PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME				
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
PONT DES MILLE-ÎLES				
Améliorations	2 - 10 %	6 811	1 342	5 469
Total		830 691 \$	324 856 \$	505 835 \$

7. IMMOBILISATIONS (SUITE)

Toutes les dépenses en immobilisations ultérieures sont amorties sur la durée de vie utile estimative restante de chacune des catégories initiales d'immobilisations connexes. 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 immobilisés et de sa politique d'amortissement. Cette révision pourrait aboutir à une diminution de la vie utile estimative des actifs.

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 en 1986 et, à la suite, un programme de réfection septennal de 175 millions de dollars a été conçu pour réaménager le canal et en assurer la sûreté et la fiabilité jusqu'au cours du 21^e 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.

En 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 de dollars, 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 de dollars. 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 de dollars, dont un million est inclus dans les débiteurs; un montant semblable est inclus dans les créditeurs.

8. CAPITAL D'APPORT

Au 1^{er} avril 1977, des emprunts auprès du Canada d'un montant de 624,95 millions de dollars ont été convertis en avoir en vertu d'un crédit parlementaire. Cette somme a été enregistrée à titre de 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.

9. ABANDON DE PONTS DE CHEMIN DE FER

L'Administration a décidé de fermer deux de ses ponts situés dans la région du canal Welland, étant donné leurs coûts d'exploitation et les dépenses importantes de restauration qu'elle aurait dû bientôt encourir. L'Administration a évalué le coût total pour l'abandon de ces ponts à 6,7 millions de dollars et a inscrit ce coût dans les comptes de l'exercice.

Ces ponts faisaient partie du réseau du chemin de fer d'une compagnie ferroviaire en vertu d'ententes signées il y a plus de 50 ans. Afin d'être en mesure de fermer ces deux ponts, l'Administration a acquis, en



1996, de la compagnie ferroviaire les droits dans ces ponts que les ententes lui avait conférés. Le coût d'acquisition de ces droits ainsi que les frais de démolition de ces ponts représentent les principaux éléments de coût de ce projet. L'Administration prévoit terminer la démolition de ces deux ponts en 1997-1998.

10. FRAIS DE COMMERCIALISATION

L'Administration participe à des activités touchant la commercialisation du Réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent. Le coût de ces activités comprend des études visant à mettre sur pied une entreprise sans but lucratif représentée par un partenariat entre les secteurs public et privé, et sur la révision éventuelle du fonds de pensions des employés.

11. IMPÔTS SUR LE REVENU - IMPÔT DES 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 192 millions de dollars. 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 de dollars, échéant en 2002, qui est disponible pour réduire le revenu imposable des exercices futurs.

12. ENGAGEMENTS

Au 31 mars 1997, les engagements contractuels liés aux dépenses en immobilisations et autres se chiffraient à 15,8 millions de dollars (1,7 million en 1996).

13. ÉVENTUALITÉS

Il y a une somme totale de 86 millions de dollars 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 imminentes.

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. L'Administration s'occupe présentement à mettre la touche finale à sa politique portant sur la gestion de l'environnement.



14. FINANCEMENT FUTUR NÉCESSAIRE POUR LA RESTAURATION MAJEURE DES INFRASTRUCTURES

Les fonds autogénérés projetés au cours des cinq prochains exercices seront fort probablement insuffisants afin de financer les grands projets de restauration de l'infrastructure au cours de cette période. L'Administration devra donc utiliser une partie importante de ses placements pour financer l'excédent du coût de ces projets sur les fonds autogénérés. Au delà de cette période et si cette tendance se maintient, l'Administration devra probablement avoir recours à des fonds extérieurs pour financer ces projets.

15. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains chiffres correspondants de 1996 ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée en 1997.