



Administration de pilotage des Laurentides Rapport d'examen spécial — 2013



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

BVG-OAG

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent rapport.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2013.





Au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Laurentides,

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Administration de pilotage des Laurentides conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 28 janvier 2013. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial définitif ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de l'Administration de pilotage des Laurentides pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont apportées au cours de l'examen.

Veillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Sylvain Ricard, CPA Auditeur, CA
vérificateur général adjoint

Montréal, le 3 juillet 2013

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de l'Administration de pilotage des Laurentides	7
Objet de l'examen spécial	9
Observations et recommandations	9
Gouvernance	9
L'Administration dispose de bonnes pratiques de gouvernance	10
Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats	11
L'Administration dispose d'un processus de planification stratégique rigoureux	12
Le suivi des mesures à mettre en place pour gérer les risques pourrait être amélioré	14
L'Administration dispose de processus pour mesurer son rendement et communiquer les résultats à cet égard	16
Exploitation — Services de pilotage	16
L'Administration fixe des conditions pour assurer un service de pilotage sécuritaire	17
L'Administration dispose de moyens et de méthodes pour assurer des services de pilotage efficaces et de qualité	20
Conclusion	24
À propos de l'examen spécial	25
Annexe	
Tableau des recommandations	27

Administration de pilotage des Laurentides

Rapport d'examen spécial — 2013

Points saillants

Qu'avons-nous examiné?

L'Administration de pilotage des Laurentides (l'Administration) a été constituée le 1^{er} février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Cette loi établit la mission de l'Administration qui consiste à mettre sur pied, faire fonctionner, entretenir et gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région entre les Escoumins et Montréal, y compris la rivière Saguenay.

La *Loi sur le pilotage* donne à l'Administration le pouvoir de prendre ou de modifier des règlements généraux qui doivent être approuvés par le gouverneur en conseil, notamment pour établir des zones de pilotage obligatoire; désigner les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire; établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage qui peuvent être attribués; établir des tarifs de droit de pilotage qui sont équitables et raisonnables et qui permettent de financer ses activités. Seule l'Administration est habilitée à fournir des services dans les zones de pilotage obligatoire désignées. Les exigences de pilotage obligatoire dans les trois zones désignées sont en vigueur 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les services de pilotage sont assurés par des pilotes-entrepreneurs membres de deux corporations de pilotes avec lesquelles l'Administration négocie des contrats de service exclusifs.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage des Laurentides afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé, entre autres, les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la gestion des risques et de l'exploitation. Nos travaux d'examen ont été terminés le 29 mars 2013. Pour plus de détails sur la tenue de l'examen, veuillez vous référer à la section **À propos de l'examen spécial** à la fin de ce rapport.

Pourquoi est-ce important?

Tout en étant un service à l'industrie du transport maritime, le pilotage obligatoire contribue à améliorer la sécurité publique et à réduire les risques d'accidents et de dommages à l'environnement en faisant en sorte que les navires naviguant dans des zones désignées soient sous la

conduite d'un pilote breveté ou d'un capitaine ou officier de navire détenteur d'un certificat de pilotage. L'Administration émet les brevets et les certificats de pilotage, et s'assure que les conditions qui les régissent sont respectées.

Qu'avons-nous constaté?

Nous n'avons trouvé aucun défaut grave dans les moyens et méthodes de l'Administration. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes d'une société d'État qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Toutefois, nous avons remarqué certains secteurs à l'égard desquels l'Administration aurait intérêt à améliorer ses méthodes.

- L'Administration dispose de bonnes pratiques de gouvernance. Elle a en place les politiques, les procédures et les règles de fonctionnement pour s'assurer que les membres du Conseil d'administration possèdent collectivement le degré d'indépendance, les capacités et les compétences dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. Le processus de planification stratégique qu'a retenu l'Administration lui permet d'établir ses orientations stratégiques et de les arrimer à ses opérations.
- La direction de l'Administration connaît les principaux risques auxquels est exposée l'organisation. Les éléments clés d'un cadre de gestion des risques sont en place. Toutefois, le suivi des mesures prises pour gérer les risques pourrait être amélioré.
- L'Administration s'assure, par le biais de sa réglementation, de fixer les conditions pour assurer la sécurité du pilotage sur son territoire. Les moyens et méthodes en place permettent de réaliser quelque 22 000 affectations par année et des services de transbordement efficaces et sécuritaires pour les pilotes.
- L'Administration s'assure que les exigences réglementaires liées à l'attribution et au maintien des brevets font l'objet d'un suivi pour l'ensemble des pilotes des deux corporations. Toutefois, les programmes de formation des apprentis pilotes devront être formellement approuvés par l'Administration, tel que prévu dans les contrats de services conclus avec les corporations de pilotes.
- Finalement, l'Administration accorde une grande importance à la qualité des services offerts. Elle a établi des pratiques qui lui permettent d'offrir des services de pilotage de qualité et de donner

suite aux plaintes reçues. Elle consulte les intervenants du milieu maritime et communique avec eux de manière continue, afin de bien cerner leurs besoins. Notamment, l'Administration a réussi à maintenir à moins de 2 % les retards attribuables au pilotage en 2012.

Réaction de l'Administration de pilotage des Laurentides —
L'Administration accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée suit chacune des recommandations dans le rapport.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de l'Administration de pilotage des Laurentides

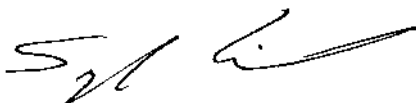
1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l'Administration de pilotage des Laurentides (l'Administration) est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, l'Administration est également tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'octobre 2012 à mars 2013, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de l'Administration ne comportaient aucun défaut grave.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de l'Administration, de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 28 janvier 2013. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à l'Administration d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de l'Administration. Ces critères ont été choisis de concert avec l'Administration. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes fondés sur les travaux d'audit interne effectués sur les activités à la station de transbordement des Escoumins.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable qu'au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de l'Administration ne comportaient aucun défaut grave.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de l'Administration ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Pour le vérificateur général du Canada,



Sylvain Ricard, CPA Auditeur, CA
vérificateur général adjoint

Le 3 juillet 2013
Montréal, Canada

Aperçu de l'Administration de pilotage des Laurentides

9. L'Administration de pilotage des Laurentides (l'Administration) a été constituée le 1^{er} février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*. Cette loi établit la mission de l'Administration qui consiste à mettre sur pied, faire fonctionner, entretenir et gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région sous sa responsabilité.

10. L'Administration rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Les activités de l'Administration sont supervisées par un Conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouverneur en conseil. L'Administration, qui compte 43 employés, a des bureaux à Montréal et aux Escoumins.

11. À des fins de sécurité, l'Administration a déterminé que le pilotage est obligatoire depuis l'écluse de Saint-Lambert jusqu'aux Escoumins, y compris la rivière Saguenay. À l'est des Escoumins, le pilotage n'est pas obligatoire. À des fins administratives, l'Administration a établi trois zones de pilotage obligatoire dans la région des Laurentides :

- le Port de Montréal;
- la zone comprise entre Montréal et Québec;
- la zone comprise entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay.

12. La *Loi sur le pilotage* donne à l'Administration le pouvoir de prendre ou de modifier des règlements généraux qui doivent être approuvés par le gouverneur en conseil, notamment pour :

- établir des zones de pilotage obligatoire;
- déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire;
- établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage qui peuvent être attribués;
- établir des tarifs de droit de pilotage qui sont équitables et raisonnables et qui permettent de financer ses activités.

13. Selon la *Loi sur le pilotage*, seule l'Administration de pilotage des Laurentides est habilitée à fournir des services dans les zones de pilotage obligatoire désignées. Tout en étant un service à l'industrie du transport maritime, le pilotage obligatoire contribue à améliorer

Sous la conduite — Selon la *Loi sur le pilotage*, le pilote breveté qui assure la conduite d'un navire est responsable envers le capitaine de la sécurité de la navigation du navire.

la sécurité publique en minimisant les accidents et les dommages à l'environnement.

14. Les navires assujettis au pilotage obligatoire qui circulent dans les zones désignées doivent être **sous la conduite** d'un pilote breveté ou d'un capitaine ou officier de navire qui est détenteur d'un certificat de pilotage. L'Administration émet les brevets et les certificats de pilotage, et elle s'assure que les conditions qui les régissent sont respectées.

15. Les exigences de pilotage obligatoire dans les trois zones désignées sont en vigueur 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les services de pilotage sont assurés par des pilotes-entrepreneurs membres de deux corporations de pilotes avec lesquelles l'Administration négocie des contrats de service exclusifs. Au 31 décembre 2012, il y avait un effectif de 189 pilotes entrepreneurs et 8 apprentis pilotes, ainsi que 7 capitaines et officiers canadiens détenteurs de certificats de pilotage qui les autorisaient à conduire leur navire dans les zones désignées.

16. Dans son plan d'entreprise de 2013-2017, l'Administration s'est fixé les objectifs principaux suivants :

- maintenir l'autosuffisance financière et créer une réserve de trésorerie égale à environ 10 % de ses revenus bruts;
- maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité en étant attentive aux besoins de la communauté maritime;
- se conformer aux politiques du gouvernement du Canada.

17. La pièce 1 présente un résumé du rendement de l'Administration au cours des trois dernières années.

Pièce 1 Résultats financiers et opérationnels de 2010 à 2012

(en millions de dollars)			
Produits :	2012	2011	2010
• Droits de pilotage	69	68	60
• Bateaux-pilotes*	10	10	9
Charges :			
• Honoraires, salaires et avantages des pilotes	62	60	52
• Coûts d'exploitation des bateaux-pilotes	9	8	8
• Fonctionnement et administration	5	5	4

* Bateaux utilisés pour transporter les pilotes jusqu'aux navires désignés.

Source : Administration de pilotage des Laurentides, *Rapport annuel 2012*

Objet de l'examen spécial

18. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement pendant la période visée par l'examen. Nous avons ciblé les secteurs suivants :

- la gouvernance;
- la planification stratégique, la gestion des risques, ainsi que la mesure du rendement et la communication des résultats;
- l'exploitation – services de pilotage.

19. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les moyens et les méthodes ainsi que sur les objectifs et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance

20. On entend par gouvernance les structures, les moyens et les méthodes utilisés pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation de façon à ce qu'elle s'acquitte de son mandat et atteigne ses objectifs. Il est essentiel qu'une société se dote de méthodes de gouvernance solides afin d'atteindre les objectifs énoncés dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), qui régit les sociétés d'État. Ces objectifs concernent expressément la protection et le contrôle des actifs de la société, la gestion économique et efficiente de ses ressources et l'efficacité de ses activités.

21. Nous avons examiné si l'Administration s'était dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de la gerance du Conseil d'administration et des relations avec l'actionnaire.

22. Lors de notre examen de la gouvernance de l'Administration, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants :

- le profil de compétences des administrateurs et leur nomination;
- le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités;
- l'information reçue par le Conseil pour exercer une surveillance;
- l'éthique;

- l'audit interne;
- le processus d'évaluation du Conseil et de ses membres.

23. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration avait en place les composantes d'un cadre de gouvernance efficient et qu'elle disposait de bonnes pratiques de gouvernance.

L'Administration dispose de bonnes pratiques de gouvernance

24. L'Administration est gérée par le Conseil d'administration, qui est composé de sept membres. Ceux-ci sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats d'une durée déterminée. Les mandats des administrateurs sont échelonnés, de façon à préserver les connaissances institutionnelles du Conseil.

25. Le Conseil d'administration a défini le profil de compétences et de connaissances que doit posséder l'ensemble de ses membres. Le Conseil comprend, en plus du président, deux membres provenant des corporations de pilotes, deux membres provenant des usagers et deux membres provenant du public.

26. L'Administration a adopté une charte officielle décrivant les responsabilités du Conseil en matière d'intendance. Elle attribue au Conseil des rôles, des responsabilités et des pouvoirs clairement définis. Deux comités appuient les travaux du Conseil : le Comité de vérification et le Comité de gouvernance et des ressources humaines. Chacun fonctionne selon le mandat que lui a confié le Conseil et présente régulièrement des comptes rendus au Conseil. L'Administration a également adopté un code d'éthique et de conduite professionnelle pour les administrateurs. Elle a obtenu de ces derniers des déclarations relatives aux conflits d'intérêts, ce qui facilite la gestion des questions liées à l'indépendance des administrateurs.

27. Dans le cadre du présent examen, nous avons porté une attention particulière aux règles de fonctionnement du Conseil et à leur mise en application. Nous avons ainsi noté, à la suite d'une revue des procès-verbaux et de l'analyse des travaux du Conseil, que ce dernier dispose des règles de fonctionnement nécessaires pour éviter que des situations de conflit d'intérêts ne surviennent. De plus, les membres du Conseil nous ont confirmé leur satisfaction quant à la composition actuelle du Conseil et à l'efficacité des discussions qui s'y tiennent. Enfin, nous avons constaté que l'Administration disposait des mécanismes pour s'assurer que les membres du Conseil possédaient collectivement le degré d'indépendance, les capacités et les

compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. En outre, ils reçoivent de la formation au besoin.

28. Au cours des années 2011 et 2012, le Conseil a effectué une auto-évaluation dans le but de renforcer ses capacités de gouvernance. Le président du Conseil a transmis aux membres les résultats de cette auto-évaluation à des fins de discussion. Nous avons remarqué que cette auto-évaluation avait permis au Conseil d'analyser son rendement et son fonctionnement, ainsi que celui de ses comités, dans l'exercice de ses principales fonctions de surveillance de l'Administration.

29. Le Conseil a établi ses besoins en information. Nous avons noté que la direction communiquait en temps opportun au Conseil l'information pertinente dont celui-ci a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. De plus, l'Administration s'assure de communiquer chaque année son orientation stratégique aux autorités gouvernementales.

30. La LGFP exige que les sociétés d'État fassent effectuer des audits internes de leurs opérations afin de fournir à la haute direction et au conseil d'administration l'assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles importantes sont exécutées avec économie, efficacité et efficacité. Nous avons constaté que les travaux d'audit internes sont fondés sur une analyse des risques de l'Administration et que les rapports d'audits internes sont présentés au Comité de vérification et font l'objet d'un plan d'action visant à mettre en œuvre les recommandations de ces derniers pour améliorer les pratiques de gestion.

Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats

31. La planification stratégique définit l'orientation d'une organisation et ses activités en fonction de son mandat, et ce, dans une optique à long terme. Elle consiste aussi à évaluer et à rajuster l'orientation stratégique selon les changements qui se produisent au sein de l'organisation, ainsi que les risques auxquels cette dernière est confrontée. La gestion des risques comprend la détermination et l'évaluation des risques, de même qu'un processus de documentation des mesures prises par la direction pour les atténuer. À cet égard, le Conseil d'administration joue un rôle important, tant en ce qui a trait à la planification stratégique qu'à la gestion des risques. La mesure du rendement et les rapports à ce sujet constituent des outils importants pour la prise de décisions éclairées. Ils obligent la direction à rendre des comptes et montrent dans quelle mesure une société a atteint les résultats attendus selon son plan stratégique et les objectifs prévus dans sa loi habilitante.

32. Nous avons examiné si l'Administration disposait d'une orientation stratégique clairement définie, ainsi que d'objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat d'ordre législatif, commercial et d'intérêt public. L'orientation stratégique et les objectifs doivent tenir compte des priorités du gouvernement et des risques recensés. Ils doivent aussi tenir compte du fait que l'Administration est tenue de contrôler et de protéger ses actifs et qu'elle doit assurer une gestion économique et efficiente des ressources.

33. Pour examiner la planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats à cet égard, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants :

- les processus de planification stratégique, opérationnelle et budgétaire, y compris l'analyse de l'environnement commercial et la planification des ressources humaines;
- les processus de détermination, d'évaluation, de surveillance et d'atténuation des risques;
- les indicateurs de rendement et la surveillance de l'information sur le rendement;
- la reddition de comptes, y compris l'examen des rapports internes sur le rendement et du rapport annuel.

34. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration disposait d'une orientation stratégique clairement définie s'appuyant sur des objectifs précis et mesurables, et que cette orientation stratégique tenait compte des priorités du gouvernement et des risques recensés.

L'Administration dispose d'un processus de planification stratégique rigoureux

35. Orientations stratégiques et plan d'entreprise — Le plan d'entreprise de l'Administration établit son orientation pour une période de cinq ans. Le Conseil d'administration contribue à la préparation du plan d'entreprise et il l'approuve. Nous avons constaté que l'Administration avait clairement défini son orientation stratégique et harmonisé sa planification opérationnelle en conséquence. De plus, notre examen du processus de planification stratégique montre que l'orientation stratégique de l'Administration correspond à son mandat et qu'il y a des liens directs entre les objectifs stratégiques et la planification opérationnelle.

36. L'élaboration du plan d'entreprise est effectuée par un comité de planification stratégique composé des principaux membres de la direction, qui se réunit assez tôt dans le processus afin d'en établir le fondement. Le comité fait le point sur les résultats antérieurs, et revoit le contexte commercial ainsi que les enjeux importants pour l'Administration. Les intrants au processus proviennent de plusieurs sources fiables, tant internes qu'externes. Le Conseil d'administration participe aux différentes étapes du processus de planification stratégique et prend activement part aux discussions sur les orientations stratégiques.

37. Le plan d'entreprise de 2013-2017 énonce le mandat et la mission de l'Administration, et présente ses objectifs stratégiques ainsi que les cibles et les indicateurs de rendement connexes. Il tient compte de l'environnement interne et externe de l'Administration ainsi que de ses forces et de ses faiblesses. Il présente également les principales stratégies qui seraient mises de l'avant pendant la période de planification afin d'atteindre les objectifs fixés. Ce plan d'entreprise a été approuvé par le Conseil du Trésor en mai 2013.

38. **Autonomie financière** — La *Loi sur le pilotage* exige que les administrations de pilotage s'autofinancent et qu'elles n'aient pas recours à des crédits parlementaires. Lors de notre examen spécial de 2005, nous avons décelé un défaut grave relativement aux moyens mis en œuvre et aux méthodes appliquées pour l'atteinte de l'autonomie financière de l'Administration. Celle-ci ne parvenait pas à établir un équilibre entre les droits de pilotage imputés aux usagers et les honoraires à verser aux pilotes. Les revenus générés par les droits de pilotage approuvés étaient alors insuffisants pour couvrir les dépenses de l'Administration, dont plus de 80 % correspondent aux honoraires consentis dans les contrats de service des pilotes.

39. Depuis, l'Administration a mis en application divers moyens et méthodes pour donner suite à nos observations et corriger ce défaut grave. Elle a établi des tarifs de pilotage approuvés pour trois ans sans contestations. Elle a aussi négocié et obtenu la signature de gré à gré de deux contrats de service de pilotage, pour des périodes de trois ans et de cinq ans respectivement. La mise en place de ces mesures a permis à l'Administration de redresser sa situation financière en 2007 et de maintenir ensuite son autonomie financière.

40. Par ailleurs, l'Administration est touchée par plusieurs facteurs externes hors de son contrôle qui peuvent avoir une incidence importante sur sa capacité de maintenir son autonomie financière. Ces facteurs comprennent notamment les mécanismes de contestation

des tarifs de pilotage, les mécanismes d'arbitrage dans le cadre des négociations des contrats de pilotage, ou encore des facteurs économiques qui ont une incidence directe sur le trafic maritime du fleuve Saint-Laurent. Par conséquent, l'Administration a décidé de créer une réserve de trésorerie correspondant à environ 10 % de ses revenus afin de pouvoir faire face à d'éventuels problèmes liés au maintien de son autonomie financière. Cette démarche est devenue l'un de ses principaux objectifs stratégiques.

41. Planification des ressources humaines et de la relève —

La planification des ressources humaines et de la relève pour les postes clés est intégrée au processus de planification stratégique. L'Administration effectue une analyse des besoins en ressources humaines chaque année, au moment de la rencontre du comité de planification stratégique, ainsi qu'une analyse de la masse salariale dans le cadre du processus de planification budgétaire. Ces éléments permettent à l'Administration de définir ses besoins en ressources humaines pour la période de planification. De plus, bien que l'Administration ne dispose pas d'un plan de relève formel, les processus en place lui permettent de cerner les postes clés qu'elle devra doter. Nous avons constaté que la dotation des postes clés est effectuée de manière à permettre une transition et un transfert de connaissances.

42. C'est aussi au moment de la planification stratégique que l'Administration détermine des besoins ou des compétences ponctuels en ressources humaines. Ainsi, nous avons constaté que l'Administration s'assurait de disposer des compétences nécessaires pour mener à bien des processus particuliers, comme celui portant sur la négociation, le sondage auprès des employés et les analyses de la rémunération.

Le suivi des mesures à mettre en place pour gérer les risques pourrait être amélioré

43. Une gestion des risques intégrée permet à une société d'obtenir de l'information consolidée sur les risques inhérents à ses opérations et sur les pratiques et les contrôles de gestion qui peuvent atténuer ces risques. La mise en œuvre d'un processus formel et intégré de détermination, d'évaluation et de suivi des risques permet à une société de traiter les risques importants d'une manière systématique et globale.

44. Notre rapport d'examen spécial de 2005 contenait des observations relativement aux moyens et méthodes de gestion des risques. Nous y recommandions que l'Administration adopte une approche intégrée de la gestion des risques et obtienne de l'information consolidée à cet égard.

45. Dans le cadre du présent examen, nous avons constaté que la direction de l'Administration connaissait les principaux risques auxquels elle est exposée. Elle dispose de plusieurs éléments d'un cadre de gestion des risques, dont une analyse des risques recensés assortie d'une liste des risques les plus importants classés selon leur importance, ainsi qu'une description des contrôles ou mesures d'atténuation mis en œuvre ou qui doivent être mis en place par la direction. Les risques ont été communiqués au Comité de vérification et au Conseil d'administration. Les membres du Conseil et la direction tiennent régulièrement des discussions sur la gestion globale des risques. Ils obtiennent ainsi l'assurance raisonnable que tous les risques importants ont été cernés dans chaque secteur d'activités.

46. Nous avons remarqué que plusieurs initiatives avaient été mises en œuvre pour répondre aux lacunes cernées dans l'analyse des risques (p. ex. la mise à jour du manuel d'opération des bateaux-pilotes et l'adoption d'un programme d'audit interne en 2012). Toutefois, nous avons noté l'absence de plan d'action formel indiquant comment et quand la direction comptait appliquer les mesures visant à corriger les faiblesses recensées dans l'analyse des risques. L'élaboration d'un tel plan d'action permettrait à l'Administration d'obtenir l'assurance raisonnable que des moyens et des méthodes ont été instaurés pour chaque risque afin de les gérer efficacement.

47. **Recommandation** — L'Administration de pilotage des Laurentides devrait s'assurer de faire le suivi des mesures à mettre en place pour gérer les risques et devrait rendre des comptes à ce sujet au Conseil d'administration, de manière à assurer une gestion mieux intégrée des risques pour l'organisation.

Réponse de l'Administration — *Recommandation acceptée.*

L'Administration de pilotage des Laurentides élaborera un plan d'action afin de documenter et de mettre en place, lorsque nécessaire, les mesures à apporter pour corriger les faiblesses recensées dans l'analyse des risques. L'élaboration de ce plan d'action sera entreprise durant le second semestre de l'année financière 2013 et se terminera durant le premier semestre de 2014.

L'Administration dispose de processus pour mesurer son rendement et communiquer les résultats à cet égard

48. Pour assurer une gestion efficace, une société doit mesurer son rendement. Un processus d'évaluation du rendement et des indicateurs de rendement adéquats donnent un aperçu des résultats obtenus. Ils permettent à la direction et au conseil d'administration de rectifier les stratégies en temps opportun et facilitent la prise de décisions. Le rapport annuel constitue quant à lui l'outil de communication publique qui fait état des résultats obtenus.

49. Nous avons constaté que l'Administration possédait des processus pour mesurer son rendement. Les principaux indicateurs de rendement qu'elle utilise sont définis dans le plan d'entreprise et font l'objet d'un suivi. La direction fait périodiquement rapport sur ces indicateurs. Des rapports d'activités sont soumis régulièrement au comité de régie interne pour qu'il analyse les résultats et prenne les mesures correctives nécessaires. Ces rapports d'activités sont aussi compilés afin de produire des rapports trimestriels, qui sont transmis au Conseil d'administration.

50. Enfin, nous avons constaté que le rapport annuel présentait les résultats par rapport aux objectifs stratégiques, aux principaux indicateurs de rendement et aux cibles établies. De plus, ces résultats comportent plusieurs exemples qui expliquent le contexte et les défis de l'Administration, particulièrement dans les cas où les cibles fixées n'ont pas été atteintes durant la période visée.

Exploitation — Services de pilotage

51. La sécurité est la raison d'être de l'Administration ainsi que la raison pour laquelle elle a été créée en 1972. Afin de remplir son mandat, l'Administration doit tenir compte de divers aspects touchant la sécurité de la navigation et doit coordonner ses efforts, ses activités et sa gestion avec un certain nombre d'organismes gouvernementaux et privés. Elle doit aussi se conformer aux lois et règlements en vigueur, de manière à assurer la sécurité de ses services et de ses installations.

52. Nous avons cherché à déterminer si l'Administration disposait de moyens et de méthodes qui permettent d'assurer des services de pilotage sécuritaires, efficaces et de qualité à l'égard des points suivants :

- La désignation des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis au pilotage obligatoire est fondée sur l'évaluation des risques à la navigation.

- Les navires assujettis au pilotage obligatoire sont sous la conduite de pilotes compétents détenteurs de brevets ou d'officiers compétents détenteurs de certificats de pilotage.
- Les services d'affectation et de transbordement des pilotes sont fournis de manière sécuritaire.
- Les services requis répondent aux besoins des usagers et des pilotes.
- L'utilisation, l'entretien et le remplacement des bateaux-pilotes et des installations sont assurés.

53. Lors de notre examen de la gestion de l'exploitation, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants :

- l'établissement des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis;
- l'octroi et la gestion des brevets et des certificats de pilotage;
- la gestion de la sécurité, y compris le suivi des incidents et des accidents maritimes;
- l'affectation des pilotes et le processus de surveillance de la mise en œuvre des contrats de pilotage;
- la gestion des contrats de service des bateaux-pilotes;
- la communication avec les usagers;
- le suivi des plaintes;
- la détermination des besoins en matière de pilotes et de recrutement;
- l'encadrement des pilotes lors de leur formation;
- la gestion des actifs.

54. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration disposait des moyens et des méthodes nécessaires pour s'assurer que les services de pilotage sont sécuritaires, efficaces et de qualité.

L'Administration fixe des conditions pour assurer un service de pilotage sécuritaire

55. La *Loi sur pilotage* confère, entre autres, à l'Administration les pouvoirs de désigner les zones de pilotage obligatoire et les catégories de navires assujettis, ainsi que les catégories de brevets et de certificats de pilotage pouvant être délivrés. Par conséquent, nous nous attendions à ce que la désignation des zones de pilotage obligatoire et des catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire soit fondée sur une évaluation des risques. De plus, nous nous attendions à ce que

l'Administration s'assure que les navires assujettis au pilotage obligatoire sont sous la conduite de pilotes compétents détenteurs de brevets ou d'officiers compétents détenteurs de certificats de pilotage. Enfin, nous nous attendions à ce que l'Administration voie à la sécurité des services de pilotage fournis en effectuant le suivi des incidents et accidents maritimes liés aux services de pilotage sur son territoire.

56. Désignation des zones de pilotage obligatoire — Comme il est indiqué au paragraphe 11, l'Administration a déterminé que le pilotage est obligatoire entre Les Escoumins et Montréal, y compris la rivière Saguenay, de manière à assurer la sécurité de la navigation. Nous avons noté que l'Administration dispose de mécanismes, tels que les consultations continues avec les intervenants du milieu maritime et le suivi des incidents et des accidents maritimes, pour suivre l'évolution des facteurs de risque liés à la sécurité du pilotage sur son territoire. Ces mécanismes sont présentés plus en détail aux paragraphes 62 à 76. Toutefois, les zones de pilotage obligatoire de l'Administration n'ont connu aucune modification depuis sa création en 1972.

57. Dans le cadre de notre examen spécial de 2005, nous avons recommandé à l'Administration de compléter les études de risques qu'elle avait entreprises. En ce qui a trait à la désignation des zones de pilotage obligatoire, l'Administration a conclu qu'il n'y avait pas eu d'évolution importante des facteurs et des conditions régissant la désignation des zones de pilotage obligatoire. En conséquence, il n'était pas nécessaire de procéder à une étude de risques plus approfondie. De plus, en décembre 2010, l'Administration a informé les autorités gouvernementales qu'elle n'avait pas l'intention de procéder à une étude de risques sur les limites des zones de pilotage obligatoire parce qu'aucune modification n'était prévue. L'approche de l'Administration est acceptée à la condition que, si elle souhaite établir de nouvelles zones de pilotage obligatoire ou modifier les zones existantes, elle procède aux études de risques pour la navigation liées à ces changements réglementaires.

58. Désignation des catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire — À l'instar de la désignation des zones de pilotage obligatoire, nous avons observé que l'Administration dispose de moyens et de méthodes pour suivre l'évolution des facteurs liés à la sécurité du pilotage sur son territoire. Comme il est mentionné au paragraphe 56, l'Administration a mis en œuvre une approche fondée sur la consultation des intervenants du milieu maritime. Elle procède aussi à des études de risques sur la désignation des navires assujettis,

lorsqu'elle le juge nécessaire. Par exemple, l'Administration a participé à l'étude de risques sur l'arrivée possible d'un nouveau type de navire appelé « post-panamax » sur le Saint-Laurent. À la suite de cette étude, il a été convenu, en consultation avec les intervenants du milieu maritime, qu'une formation particulière des pilotes serait nécessaire pour permettre à ces grands navires de naviguer sur le fleuve.

59. Attribution et maintien des brevets et des certificats de pilotage et formation des apprentis pilotes — L'Administration doit s'assurer que les navires assujettis au pilotage obligatoire sont sous la conduite de pilotes brevetés ou d'officiers certifiés, qui ont les compétences requises pour assurer un pilotage sécuritaire. Les compétences requises pour l'obtention et le maintien d'un brevet de pilote ou d'un certificat de pilotage sont décrites dans la *Loi sur le pilotage* et dans le *Règlement de l'Administration de pilotage des Laurentides*. Au cours de notre examen, nous avons constaté que l'Administration dispose de moyens et de méthodes pour s'assurer que les exigences réglementaires liées à l'attribution de brevets font l'objet d'un suivi pour l'ensemble des pilotes des deux corporations. Ainsi, les contrats de service conclus avec les corporations de pilotes stipulent que l'Administration doit revoir et approuver les programmes de formation des apprentis pilotes. Nous avons aussi noté que l'Administration a obtenu les programmes de formation pour les apprentis pilotes et a procédé à leur analyse. Toutefois, ces programmes n'ont pas été dûment approuvés.

60. De plus, nous avons observé que dans le cadre de ses activités d'affectation (voir les paragraphes 65 à 69), l'Administration a mis en place des moyens et des méthodes qui lui permettent d'effectuer un suivi régulier du respect des exigences réglementaires, comme les examens médicaux et la validité des certificats de capacité détenus par les titulaires de brevet ou de certificat de pilotage. Cela lui permet de s'assurer que les pilotes affectés aux navires disposent de brevets valides et ont les compétences requises par le *Règlement*.

61. Recommandation — L'Administration de pilotage des Laurentides devrait s'assurer d'approuver les programmes de formation des apprentis pilotes.

Réponse de l'Administration — *Recommandation acceptée.*
L'Administration de pilotage des Laurentides approuvera les programmes de formation des apprentis pilotes des deux corporations de pilotes d'ici au 30 septembre 2013 après avoir reçu leurs commentaires sur les analyses

citées au paragraphe 59. L'Administration approuvera par la suite les programmes de formation des apprentis pilotes selon les conditions des contrats en vigueur.

62. Suivi des incidents et accidents maritimes — Nous avons constaté qu'en plus de s'assurer que les exigences réglementaires sont respectées, l'Administration effectuait un suivi des incidents et des accidents maritimes liés au pilotage afin de s'assurer de la sécurité du pilotage et de la compétence des pilotes. Ainsi, en cas d'incident ou d'accident maritime, les dispositions du *Règlement de l'Administration de pilotage des Laurentides* exigent que les pilotes ou officiers certifiés impliqués en informent l'Administration le plus rapidement possible et lui soumettent un rapport détaillé à ce sujet. De plus, nous avons noté que l'Administration a mis au point, dans la limite de ses pouvoirs législatifs, une politique de gestion et d'analyse des incidents et accidents maritimes pour les navires sous la conduite de pilotes brevetés. L'objectif de cette politique est de permettre à l'Administration de déterminer les facteurs et les circonstances qui permettent d'établir les causes des incidents et accidents dans lesquels un pilote breveté a été impliqué et de prendre ensuite des mesures appropriées pour corriger la situation ou diminuer le risque qu'un tel accident se reproduise.

63. L'examen des résultats de l'Administration nous a permis de constater que depuis plusieurs années, le taux d'incidents et d'accidents maritimes est inférieur à 0,5 % de l'ensemble des affectations. En 2012, aucun accident majeur causé par une défaillance du système de pilotage n'a été signalé. Enfin, nous avons noté qu'un rapport sur les incidents et les accidents maritimes ainsi qu'un rapport sur le travail de suivi effectué par l'Administration sont présentés chaque trimestre au Conseil d'administration.

L'Administration dispose de moyens et de méthodes pour assurer des services de pilotage efficaces et de qualité

64. Assurer la qualité et l'efficacité des services de pilotage constitue une grande priorité pour l'Administration. Dans son plan d'entreprise, l'Administration s'est fixé comme objectif de maximiser l'efficacité, la qualité et la sécurité des services tout en étant attentive aux besoins des usagers et des pilotes. Par conséquent, nous nous attendions à ce que les activités d'affectation et de transbordement des pilotes permettent d'atteindre les objectifs opérationnels tout en répondant aux besoins des usagers et des pilotes. Nous nous attendions aussi à ce que l'Administration soit en relation avec les intervenants du milieu maritime et qu'elle assure le suivi des plaintes. Enfin, nous nous

attendions à ce que l'Administration établisse, de concert avec les corporations de pilotes, les besoins en pilotes à moyen et à long terme.

65. Affectation des pilotes — L'Administration prend en charge les navires assujettis au pilotage obligatoire depuis la station des Escoumins jusqu'à Montréal. Pour ce faire, le centre d'affectation des pilotes situé à Montréal exerce ses activités 24 heures sur 24 durant toute l'année et effectue environ 22 000 affectations par an. Ce centre est responsable de l'affectation de tous les pilotes travaillant dans les zones sous la responsabilité de l'Administration.

66. Afin d'assurer la sécurité des pilotes et des navires, les conditions d'affectation des pilotes sont définies dans les contrats de service établis avec les corporations de pilotes. Ces conditions sont nombreuses et varient entre autres en fonction de la région, du contrat de service pertinent, de la période de l'année et des conditions de navigation. Dans l'ensemble, nous avons constaté que l'Administration avait en place les moyens et les méthodes lui permettant de fournir un service d'affectation sécuritaire.

67. Nous avons observé que le centre d'affectation utilise un système informatisé, appelé KLEIN, pour appuyer les activités d'affectation des pilotes. Plusieurs conditions entrent en ligne de compte dans l'affectation d'un pilote, entre autres la classe de brevet, la disponibilité des pilotes et les périodes de repos obligatoires. Plusieurs de ces conditions ont été incluses dans le système KLEIN afin de permettre aux répartiteurs du centre d'affectation de savoir rapidement quels pilotes peuvent répondre aux demandes de pilotage. En plus des conditions d'affectation gérées par le système KLEIN, la direction de l'affectation s'est dotée de moyens et de méthodes pour s'assurer que toutes les conditions liées aux affectations sont prises en considération lors de l'affectation d'un pilote à un navire. Par exemple, elle a mis en place des mécanismes pour s'assurer que les conditions saisonnières de navigation pouvant avoir un impact sur les affectations des pilotes sont prises en compte.

68. Notre examen montre que la direction de l'affectation a aussi mis en œuvre des mécanismes de suivi des exigences réglementaires liées au maintien des brevets de pilote et des certificats de pilotage. Ces mécanismes lui permettent de s'assurer, pour chaque pilote et apprenti pilote, de la validité des brevets et du respect des échéanciers pour le renouvellement des examens médicaux et des certificats de capacité. De plus, la direction de l'affectation fait un suivi du nombre de voyages « *aller simple* » effectués par les détenteurs de certificats de pilotage pour s'assurer que les exigences sont respectées.

Transbordement — Service utilisé pour amener les pilotes à bord des navires désignés.

69. Enfin, nous avons constaté que les services d'affectation des pilotes permettaient de répondre aux besoins des usagers et des pilotes en maintenant au minimum les retards attribuables au pilotage obligatoire des navires. En effet, la direction de l'affectation dispose de moyens et de méthodes lui permettant de faire le suivi de ses principaux indicateurs de rendement, notamment une analyse détaillée des retards dans la navigation. Cette analyse montre que les retards attribuables au pilotage obligatoire étaient inférieurs à 2 % des retards enregistrés par les navires en 2012.

70. **Transbordements** — La qualité des services de pilotage est en grande partie liée à l'efficacité et à la sécurité des services de **transbordement** fournis par l'Administration. L'offre en tout temps de services de bateaux-pilotes et de leurs équipages est essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'Administration. Pour atteindre ces objectifs, l'Administration doit fournir des services de transbordement sécuritaires aux pilotes. Nous avons noté que l'Administration avait mis en place des moyens et méthodes lui permettant d'assurer la sécurité des services de transbordement qu'elle fournit. L'Administration utilise des bateaux-pilotes pour transporter les pilotes de la terre aux navires, et elle possède et exploite aux Escoumins une station de transbordement ainsi que des bateaux-pilotes capables d'offrir un service de transbordement toute l'année. Dans les autres stations de transbordement (Québec, Trois-Rivières, Sorel et Montréal), les services de transbordement sont offerts par des entreprises avec lesquelles l'Administration a conclu des ententes.

71. Notre visite à la station des Escoumins nous a permis de constater que l'Administration dispose d'un manuel d'opération des bateaux-pilotes et qu'elle a mis en application divers mécanismes de gestion des opérations de transbordement lui permettant d'en assurer la sécurité.

72. En ce qui a trait aux activités de transbordement dans les autres stations, notre examen des contrats de service de transbordement pour les stations de Québec, de Trois-Rivières, de Sorel et de Montréal montre que ces contrats incluent les clauses relatives à la sécurité des services de transbordement offerts aux pilotes. De plus, un inspecteur mandaté par l'Administration effectue chaque année une inspection pour s'assurer que les entrepreneurs respectent les dispositions des contrats.

73. Enfin, pour assurer la qualité des services de transbordement et protéger ses actifs aux Escoumins, nous avons constaté que l'Administration avait instauré un système d'inspections périodiques et qu'elle avait défini, pour ses bateaux-pilotes et ses quais de la station des Escoumins, un plan d'entretien garantissant que les composantes clés des bateaux sont inspectées régulièrement et que leur remplacement est prévu périodiquement. Ce plan a pour objectif de réduire le nombre de réparations imprévues et de fournir l'assurance que les bateaux-pilotes et les installations seront sécuritaires en tout temps et fonctionnels pendant le reste de leur durée de vie utile estimative.

74. Consultation des intervenants du milieu maritime — L'Administration rencontre régulièrement les intervenants du secteur du transport maritime afin de cerner leurs besoins et les préoccupations éventuelles sur la qualité, l'efficacité et la sécurité du pilotage. Ces rencontres sont soit formelles, soit informelles. Les rencontres formelles comprennent notamment l'assemblée annuelle de l'Administration, qui rassemble les principaux intervenants du secteur maritime. Des consultations sont aussi menées pour tout changement que l'Administration voudrait effectuer à son règlement.

75. L'Administration est en relation constante avec les représentants de l'industrie et les corporations de pilotes, par l'entremise de ses opérations d'affectation. Elle communique avec les agents maritimes ainsi qu'avec les propriétaires de navires canadiens et étrangers. Elle communique aussi quotidiennement avec les pilotes pour assurer la gestion des affectations et des fiches de pilotage.

76. Enfin, l'Administration a mis en place dans son site Internet un système d'enregistrement et de suivi des plaintes et des félicitations qui permet aux usagers, aux pilotes et aux autres intervenants de communiquer toute plainte ou félicitation directement à la direction de l'Administration. Les plaintes font l'objet d'un suivi par la direction de l'affectation, et une réponse est fournie au plaignant. Les plaintes et les félicitations reçues par l'Administration font l'objet d'un rapport trimestriel au Conseil d'administration.

77. Planification des besoins en pilotes — Afin de remplir son mandat et d'atteindre les objectifs fixés dans son plan d'entreprise, l'Administration doit maintenir un nombre de pilotes suffisant pour fournir les services requis par la *Loi sur le pilotage*. Lors de notre examen spécial de 2005, nous avons indiqué que des améliorations devaient être apportées par l'Administration pour ce qui est de la planification des besoins en pilotes, car un nombre insuffisant de pilotes pourrait nuire à l'efficacité et à la qualité du service.

78. Dans le cadre du présent examen spécial, nous avons remarqué que l'analyse des risques de l'Administration indiquait que celle-ci doit relever plusieurs défis pour trouver un nombre suffisant de bons candidats lui permettant de répondre à ses besoins en apprentis pilotes. Quoique l'Administration indique que cela ne semble pas avoir eu d'incidence négative jusqu'à présent, un des risques importants demeure la difficulté d'avoir accès à un bassin de candidats suffisant pour répondre à la demande. Les conditions de recrutement dans le milieu maritime sont très compétitives à l'heure actuelle, car toute l'industrie est touchée par un grand nombre de départs à la retraite et une relève moins importante.

79. En 2006, l'Administration a réalisé une étude pour évaluer les besoins en apprentis pilotes et trouver des moyens d'élargir le bassin de candidats admissibles afin de pallier une pénurie possible. Cette étude a d'ailleurs mené à quelques changements réglementaires, grâce auxquels l'Administration a pu avoir accès à un bassin plus large de candidats. Toutefois, nous avons constaté que depuis cette étude, l'Administration n'a pas tenu de statistiques ni effectuée d'analyse sur les besoins en pilotes. Enfin, nous avons remarqué que l'Administration compte entreprendre en 2013, en consultation avec ses usagers et des pilotes, une évaluation des services de pilotage dans le cadre de laquelle elle abordera le sujet de la planification de la relève des pilotes afin de répondre aux besoins futurs.

Conclusion

80. Notre audit nous a permis de conclure qu'au cours de la période visée par l'examen spécial, les moyens et méthodes de l'Administration de pilotage des Laurentides lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses activités étaient menées de manière efficace.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la Société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la Société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de l'Administration un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à l'Administration l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec l'Administration. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance	Afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs de politique d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la société doit être dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.
Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats	La société a des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir ses mandats d'ordre législatif et commercial et d'intérêt public. Ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.
Exploitation – Services de pilotage sécuritaires, efficaces et de qualité	<p>L'Administration dispose de moyens et de méthodes qui permettent d'assurer un service de pilotage sécuritaire à l'égard des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La désignation des zones de pilotage obligatoire et des navires assujettis au pilotage obligatoire est fondée sur l'évaluation des risques à la navigation. • Les navires assujettis au pilotage obligatoire sont sous la conduite de pilotes compétents détenteurs de brevets ou d'officiers compétents détenteurs de certificats de pilotage. • Les services d'affectation et de transbordement des pilotes sont fournis de manière sécuritaire. <p>L'Administration dispose de moyens et de méthodes qui permettent d'assurer un service de pilotage efficace et de qualité à l'égard des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les services requis répondent aux besoins des usagers et des pilotes. • L'utilisation, l'entretien et le remplacement des bateaux-pilotes et des installations sont assurés.

Période visée par l'examen spécial

L'examen spécial portait sur les moyens et les méthodes en place entre octobre 2012 et mars 2013.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard

Directrice : Tina Swiderski

Chantal Archambault

Élisabeth De Passillé

Geneviève Hivon

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats	
<p>47. L'Administration de pilotage des Laurentides devrait s'assurer de faire le suivi des mesures à mettre en place pour gérer les risques et devrait rendre des comptes à ce sujet au Conseil d'administration, de manière à assurer une gestion mieux intégrée des risques pour l'organisation. (31-46)</p>	<p>Réponse de l'Administration — Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides élaborera un plan d'action afin de documenter et de mettre en place, lorsque nécessaire, les mesures à apporter pour corriger les faiblesses recensées dans l'analyse des risques. L'élaboration de ce plan d'action sera entreprise durant le second semestre de l'année financière 2013 et se terminera durant le premier semestre de 2014.</p>
Exploitation — Services de pilotage	
<p>61. L'Administration de pilotage des Laurentides devrait s'assurer d'approuver les programmes de formation des apprentis pilotes. (51-60)</p>	<p>Réponse de l'Administration — Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides approuvera les programmes de formation des apprentis pilotes des deux corporations de pilotes d'ici au 30 septembre 2013 après avoir reçu leurs commentaires sur les analyses citées au paragraphe 59. L'Administration approuvera par la suite les programmes de formation des apprentis pilotes selon les conditions des contrats en vigueur.</p>