

# Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada  
au Conseil d'administration de l'Administration de  
pilottage des Laurentides



**Rapport de l'auditeur  
indépendant | 2023**



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

*This publication is also available in English.*

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2023

N° de catalogue FA3-179/2023F-PDF

ISBN 978-0-660-47844-9

# Table des matières

<b>Sommaire de l'audit</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>Objet de l'audit</b> .....	<b>3</b>
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>4</b>
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b> .....	<b>4</b>
La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans certains secteurs, mais elle devait s'améliorer dans certaines méthodes liées à la gouvernance, au suivi du rendement et à la gestion des risques .....	4
<b>Gestion des services de pilotage</b> .....	<b>16</b>
Les moyens et méthodes liés au transbordement des pilotes comportaient un défaut grave et des améliorations s'imposaient en ce qui a trait à l'approbation des programmes de formation et d'apprentissage et au suivi de la formation.....	16
<b>Conclusion</b>	<b>25</b>
<b>Événement postérieur</b>	<b>25</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>26</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>30</b>

# Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont l'Administration de pilotage des Laurentides a mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses services de pilotage pendant la période visée par l'audit. Lors de l'examen de la gestion des services de pilotage, nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave pour les moyens et méthodes en lien avec les mesures de sécurité des activités de transbordement des pilotes. Nous avons également constaté que des améliorations devaient être apportées en ce qui a trait à l'approbation des programmes de formation et d'apprentissage et au suivi de la formation. Lors de l'examen des méthodes de gestion organisationnelles, nous avons constaté que des améliorations devaient être apportées au fonctionnement du Conseil d'administration, au suivi du rendement relativement aux objectifs stratégiques et à l'atténuation et au suivi des risques d'entreprise.

À l'exception du défaut grave et malgré les faiblesses notées, la Société a mis en œuvre des moyens et des méthodes raisonnables pour s'acquitter de son mandat.

## Introduction

### Contexte

---

#### Rôle et mandat

1. Fondée en 1972, l'Administration de pilotage des Laurentides (la Société) est une société d'État fédérale qui rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre ou du ministre des Transports. Elle est l'une des quatre administrations de pilotage établies aux termes de la *Loi sur le pilotage*. Cette loi établit la mission de la Société qui consiste à mettre sur pied, à faire fonctionner, à entretenir et à gérer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région des Laurentides, soit sur le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saguenay.
2. Suivant les changements à la *Loi sur le pilotage* entrés en vigueur entre 2019 et 2021, le pouvoir d'établir des règlements visant la prestation de services de pilotage n'incombe plus à la Société. Cette responsabilité a été transférée à la **gouverneure ou au gouverneur en conseil**<sup>1</sup> qui peut élaborer les règlements sur la recommandation de la ministre ou du ministre des Transports. La gouverneure ou le gouverneur en conseil peut notamment prendre des règlements concernant les zones de pilotage obligatoire, les navires ou catégories de navires qui sont assujettis au pilotage obligatoire, les conditions (dont les aptitudes

---

<sup>1</sup> **Gouverneure ou gouverneur en conseil** – La gouverneure générale ou le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit en tant qu'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

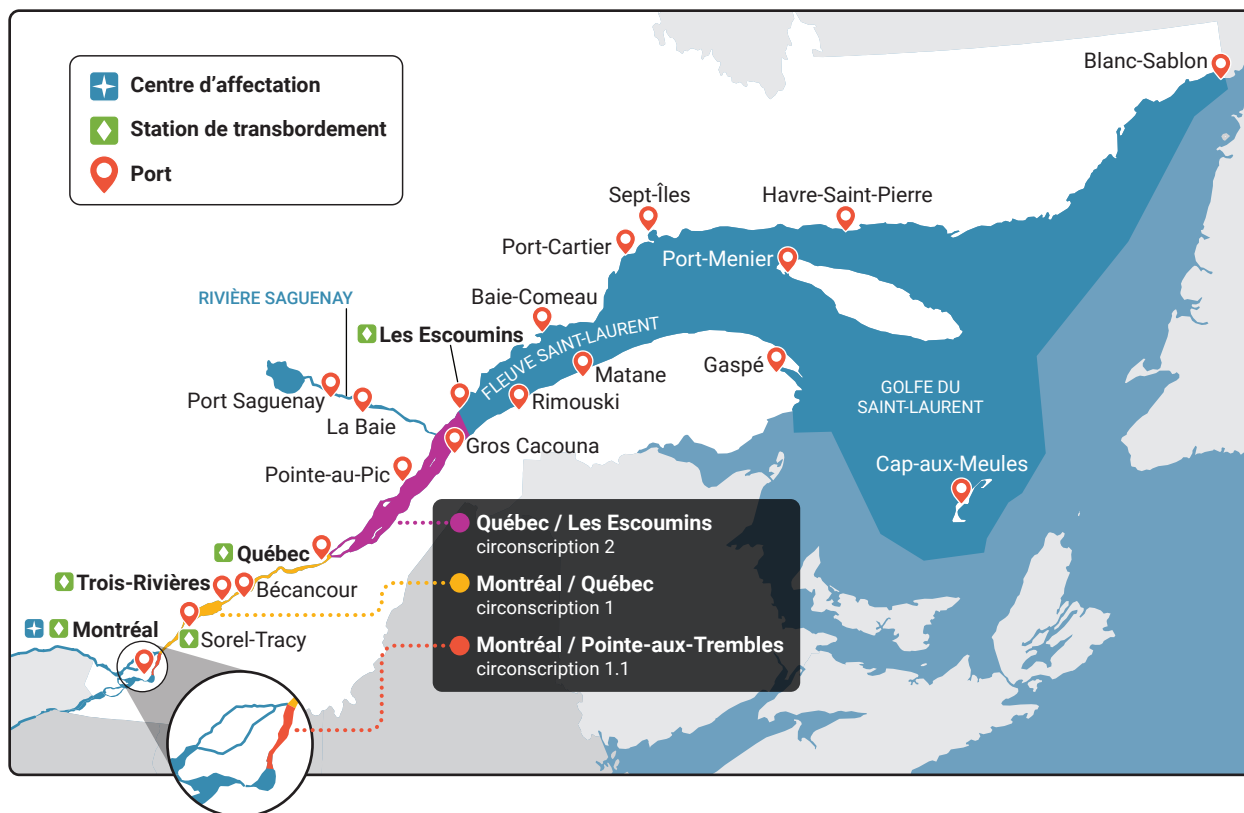
physiques et mentales, les connaissances générales et locales, la compétence, la formation et l'expérience) auxquelles les candidates et candidats doivent satisfaire pour obtenir un brevet lié à une zone de pilotage obligatoire et les examens nécessaires afin de déterminer si les conditions d'obtention d'un brevet sont remplies.

3. Dans le cadre de la *Loi sur le pilotage*, la Société est tenue de fixer des redevances de pilotage équitables et raisonnables qui doivent lui permettre le financement autonome de ses opérations.

### Environnement commercial et opérationnel de la Société

4. Le *Règlement général sur le pilotage* établit trois circonscriptions de pilotage obligatoire pour la région de l'Administration de pilotage des Laurentides, soit les eaux navigables entre Montréal et Pointe-aux-Trembles (circonscription 1.1), les eaux navigables entre Montréal et Québec (circonscription 1) et celles entre Québec et Les Escoumins, y compris la rivière Saguenay (circonscription 2) (voir la pièce 1).

### Pièce 1 – Limites géographiques des activités sous la responsabilité de l'Administration de pilotage des Laurentides



Source : Adapté d'une carte de l'Administration de pilotage des Laurentides

5. Le *Règlement général sur le pilotage* établit aussi les critères selon lesquels les navires ou catégories de navires sont assujettis au pilotage obligatoire. Ces navires qui traversent les zones de pilotage obligatoire dans la région de l'Administration de pilotage des Laurentides doivent être sous la conduite d'une ou d'un pilote breveté (c'est-à-dire une personne qui ne fait pas partie de l'équipage du navire et qui en assure la conduite) ou d'une ou d'un titulaire d'un certificat de pilotage. Les services de pilotage offerts dans chacune des circonscriptions sont assurés par l'entremise de pilotes regroupés en deux corporations indépendantes de la Société.

6. Le *Règlement général sur le pilotage* établit les catégories de brevets pouvant être délivrés et les conditions auxquelles les candidates et candidats ainsi que les titulaires de brevets doivent satisfaire, et ce, pour la région des Laurentides.

7. La Société compte une soixantaine de membres du personnel travaillant à son siège social de Montréal, à sa station de transbordement Les Escoumins ainsi que sur la navette Ville-Marie desservant le Port de Montréal.

8. Les charges de la Société sont financées par les produits de pilotage, lesquels proviennent principalement de ce qu'elle facture à ses clients pour les services de pilotage. La majorité des charges de la Société sont reliées aux honoraires de pilotage. Les résultats financiers des quatre derniers exercices financiers sont présentés à la pièce 2.

## Pièce 2 – Les résultats financiers de l'Administration de pilotage des Laurentides (en milliers de dollars)

Exercice financier terminé le 31 décembre	Produits	Charges	Résultat global	Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice
2021	98 914	100 269	(1 355)	25 522
2020	93 971	96 535	(2 564)	26 877
2019	108 293	107 680	613	29 441
2018	105 902	106 512	(610)	28 828

Source : Rapports annuels de l'Administration de pilotage des Laurentides de 2018 à 2021

## Objet de l'audit

9. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage des Laurentides que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance

raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

10. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous cernons et signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

11. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des services de pilotage.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

12. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations, recommandations et réponses

### Méthodes de gestion organisationnelle

**La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans certains secteurs, mais elle devait s'améliorer dans certaines méthodes liées à la gouvernance, au suivi du rendement et à la gestion des risques**

---

Ce que nous avons constaté

13. Nous avons constaté que la Société disposait de certaines bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Toutefois, nous avons constaté des possibilités d'amélioration en matière d'indépendance du Conseil d'administration et de la surveillance qu'il exerce, de suivi du rendement, d'atténuation et de suivi des risques ainsi que de communication des résultats à cet égard.

14. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion des risques d'entreprise.

---

## Contexte

15. Le Conseil d'administration de la Société est composé d'une présidente ou d'un président et d'au plus six autres membres. Tous les membres qui siègent au Conseil d'administration proviennent de l'extérieur de la Société. La *Loi sur le pilotage* interdit à une personne offrant des services de pilotage ou qui est employée par une personne qui offre ou utilise de tels services d'être membre du Conseil d'administration de la Société. Les membres du Conseil autres que la présidente ou le président sont nommés pour un mandat renouvelable d'une durée maximale de quatre ans et peuvent continuer d'exercer leurs fonctions jusqu'à leur remplacement ou jusqu'au renouvellement de leur mandat. Il incombe à la ministre ou au ministre des Transports, avec l'approbation de la gouverneure ou du gouverneur en conseil, de nommer les membres du Conseil d'administration à l'exception du poste à la présidence du Conseil qui est nommé par la gouverneure ou le gouverneur en conseil.

16. Le Conseil d'administration est appuyé par un comité de vérification et un comité sur la gouvernance et les ressources humaines.

17. En mai 2022, la Société avait annoncé le départ prochain de son premier dirigeant. Celui-ci a quitté ses fonctions à la fin d'octobre 2022, soit après la période visée par l'audit. Le poste a été pourvu par intérim en attendant la nomination par le Conseil d'administration d'une nouvelle ou d'un nouveau titulaire du poste de première dirigeante ou de premier dirigeant.

18. La Société est assujettie à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exige l'établissement d'un plan d'entreprise annuel. Le plan d'entreprise énonce les objectifs, les stratégies et les indicateurs et cibles du rendement opérationnel et financier d'une société d'État, et il comprend des budgets de fonctionnement et d'investissement. Ce plan est remis à la ministre ou au ministre responsable pour approbation par le gouvernement du Canada.

19. Le résumé du plan d'entreprise 2022-2026 de la Société présente les trois orientations stratégiques suivantes :

- Optimiser l'établissement, le fonctionnement, l'entretien et la gestion, pour la sécurité de la navigation, d'un service de pilotage efficace et efficient dans les eaux navigables sous sa juridiction tout en effectuant une saine gestion des risques et en tenant compte de l'évolution des technologies.



- Maintenir l'autosuffisance financière de la Société afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'assurer la pérennité de ses actifs, de pourvoir aux imprévus et d'offrir des services de qualité tout en maintenant les redevances de pilotage à un coût raisonnable.
- Appuyer le gouvernement quant à ses objectifs liés à la sécurité, à l'efficacité et à l'efficience du système de transport maritime, à la sécurité du personnel maritime ainsi qu'à la protection du public, des biens et de l'environnement tout en se conformant aux politiques, aux directives et aux instructions du ministre des Transports et du gouvernement du Canada.

---

## Recommandations






20. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 25, 26, 29, 33, 40, 41 et 42.





---





## Gouvernance de la Société

21. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour l'établissement d'une orientation stratégique et pour la nomination et les compétences des membres du Conseil d'administration. Toutefois, certains aspects de l'indépendance du Conseil d'administration et de la surveillance exercée par le Conseil d'administration devaient être améliorés (voir la pièce 3).

### Pièce 3 – Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Le Conseil d'administration a fonctionné de façon indépendante de la direction dans sa prise de décisions et a tenu régulièrement des réunions à huis clos en l'absence des membres de la direction.</p> <p>Les obligations des membres du Conseil étaient clairement définies en ce qui concerne les conflits d'intérêts.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>La Société n'avait pas de processus systématique en place pour permettre aux membres du Conseil de divulguer régulièrement tous les types de conflits d'intérêts (réels, apparents et potentiels) et pour documenter les mesures prises à cet égard.</p> <p>La Société ne possédait pas de code de conduite qui s'appliquait aux membres du Conseil.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique	<p>Le Conseil d'administration a participé à l'établissement des orientations stratégiques de la Société.</p> <p>Le Conseil a participé à l'élaboration des objectifs de rendement annuels du premier dirigeant, qui cadraient avec les orientations stratégiques de la Société.</p> <p>Le Conseil a évalué le rendement du premier dirigeant par rapport à ces objectifs.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration</p>	<p>Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Le Conseil d'administration a défini les compétences dont il avait besoin pour être efficace et s'acquitter de ses responsabilités.</p> <p>Le Conseil a sollicité des conseils indépendants pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités.</p> <p>La Société a fourni la grille de compétences du Conseil d'administration au ministère responsable.</p> <p>La Société a communiqué avec le ministère responsable concernant le poste vacant à la présidence du Conseil et les postes venant à échéance.</p> <p>Les membres du Conseil d'administration ont eu l'occasion de suivre des formations.</p> <p>Lors de la période visée par l'audit, le poste à la présidence du Conseil était pourvu par intérim depuis juin 2020 et le mandat de trois membres en poste sur six était échu depuis septembre 2021. Comme les trois membres étaient toujours en poste, le quorum n'était pas menacé. Cette situation a été en partie résolue par la reconduction des mandats de ces trois membres en octobre 2022. (Pour plus d'information, voir la section intitulée <b>Événement postérieur</b> à la fin du présent rapport.)</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Satisfait aux critères</li> <li> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</li> <li> Ne satisfait pas aux critères</li> </ul>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités étaient clairement définis. Des plans de travail ont été élaborés en lien avec ces rôles et responsabilités. Le Conseil a couvert les sujets prévus dans les plans de travail.</p> <p>Le Conseil et ses comités ont reçu des renseignements sur la performance financière, les redevances de pilotage, les activités en lien avec les orientations stratégiques, la conformité de la Société aux lois et aux règlements pertinents, les activités opérationnelles et la planification de la relève de la haute direction.</p> <p>Le Conseil avait mis en place un processus de recrutement afin de pourvoir le poste de première dirigeante ou de premier dirigeant.</p> <p>La fonction d'audit interne a réalisé régulièrement des audits et les résultats ont été présentés au comité de vérification.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Le Conseil d'administration n'a pas reçu des renseignements complets sur le rendement éthique de la Société et les risques.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

22. **Faiblesses – Indépendance du Conseil d'administration** – Les obligations des membres du Conseil d'administration à l'égard des conflits d'intérêts étaient clairement définies, et les membres divulguaient annuellement le nom des entreprises avec lesquelles eux-mêmes ou un proche parent avaient des liens d'emploi ou d'affaires si ces entreprises étaient susceptibles d'avoir des relations commerciales avec la Société. Toutefois, nous avons constaté que ces déclarations ne visaient pas tous les types de conflits d'intérêts et que le Conseil et ses comités ne demandaient pas systématiquement à leurs membres de déclarer tout conflit d'intérêts au début de leurs réunions. De plus, la Société n'avait pas de processus systématique en place pour documenter les mesures prises à l'égard des conflits d'intérêts déclarés.

23. Nous avons aussi constaté que la Société avait informé les membres du Conseil d'administration des exigences des lois et des lignes directrices relatives aux valeurs, à l'éthique, aux comportements et aux conflits d'intérêts auxquelles ils étaient assujettis. La Société avait également remis aux membres du Conseil le code de conduite destiné aux membres du personnel. Toutefois, la Société n'avait pas de code de conduite destiné aux membres du Conseil s'appuyant sur un processus pour veiller à ce que ces derniers le respectent. Un code de conduite énonce les valeurs et les comportements attendus relativement à l'exercice de fonctions professionnelles.

24. Ces faiblesses sont importantes parce que la déclaration régulière des conflits d'intérêts potentiels et la documentation des mesures de sauvegarde prises à cet égard sont des éléments importants pour établir la crédibilité de la Société et favoriser une gouvernance et une responsabilisation saines. De plus, la mise en place d'un processus pour assurer le respect d'un code de conduite destiné aux membres du Conseil contribue à ce que les membres s'acquittent de leurs fonctions conformément aux attentes.

25. **Recommandation** — L'Administration de pilotage des Laurentides devrait mettre en place, à l'intention des membres du Conseil d'administration, un processus régulier de déclaration visant tous les types de conflits d'intérêts et documenter les mesures prises à cet égard, s'il y a lieu.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides bonifiera, d'ici décembre 2023, le processus en place de déclaration de conflits d'intérêts afin de viser tous les types de conflits d'intérêts, et documentera les mesures prises à l'égard des conflits d'intérêts déclarés. De plus, à partir de mars 2023, un point sera systématiquement ajouté à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration pour que les membres puissent déclarer au début de la réunion tout conflit d'intérêts, le cas échéant.*

26. **Recommandation** — L'Administration de pilotage des Laurentides devrait établir un code de conduite qui s'applique aux membres du Conseil d'administration et veiller au respect de ce code.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. En août 2022, une ébauche du code de conduite pour les membres du Conseil d'administration a été déposée au Comité sur la gouvernance et les ressources humaines. L'Administration de pilotage des Laurentides mettra en place un processus annuel pour que les membres déclarent leur adhésion à ce code. La Société finalisera ce code et mettra en place le processus d'adhésion au code d'ici l'automne 2023.*

27. **Faiblesse – Surveillance par le Conseil d'administration** – Nous avons constaté que la direction n'avait pas communiqué au Conseil d'administration les renseignements suivants afin qu'il puisse exercer une surveillance complète :

- **Rendement éthique** – La Société avait un code de conduite couvrant les exigences en matière de conflits d'intérêts et les comportements auxquels devaient adhérer tous les membres de son personnel. Nous avons constaté que les membres du personnel de la Société n'attestaient pas de leur engagement à respecter le code, ni à l'embauche ni par la suite. Par ailleurs, un processus annuel de déclaration de certains conflits d'intérêts existait, mais il ne visait pas tous les types de conflits d'intérêts ni tous les membres du personnel. Nous avons également constaté que le Conseil n'avait pas obtenu le résultat de ce processus.
- **Gestion des risques** – Nous avons constaté que le Conseil avait reçu certains renseignements concernant les risques d'entreprise et qu'il avait contribué au recensement et à l'évaluation des risques. Toutefois, il n'a pas obtenu de renseignements complets permettant de s'assurer que des mesures étaient en place pour atténuer ces risques (voir la pièce 5 sous Suivi des risques et communication de l'information à cet égard).

28. Cette faiblesse est importante parce que le Conseil d'administration doit veiller à ce que la Société gère efficacement ses opérations. Faute de mesures complètes mises en place par la Société en matière de rendement éthique et de renseignements complets sur le rendement éthique et les risques, le Conseil d'administration ne pouvait pas exercer pleinement son rôle de surveillance.






29. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait mettre en place un processus permettant aux membres de son personnel d'attester leur conformité aux exigences du code de conduite, appuyé par un processus annuel de déclaration de conflits d'intérêts, et en rendre compte au Conseil d'administration. L'Administration de pilotage des Laurentides devrait aussi communiquer au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard de sa gestion des risques.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides mettra en place un processus permettant aux membres de son personnel d'attester leur conformité aux exigences du code de conduite et de déclarer annuellement tous les types de conflits d'intérêts, et ce, à compter de l'automne 2023. De plus, à compter de décembre 2023, la Société communiquera au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard des résultats de son processus de divulgation de conflits d'intérêts. Pour la gestion des risques, depuis novembre 2022, la Société communique des renseignements additionnels au Comité d'audit en lien avec le suivi des principaux risques.*

## Planification stratégique

30. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces de planification stratégique. Toutefois, des améliorations étaient nécessaires en matière de suivi du rendement (voir la pièce 4).

### Pièce 4 – Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société a défini trois orientations stratégiques, des objectifs et des résultats à atteindre, et les a communiquées dans son plan d'entreprise.</p> <p>Les objectifs établis cadraient avec le mandat de la Société.</p> <p>La Société disposait d'un plan directeur relatif aux technologies de l'information et d'un plan stratégique pour la gestion des ressources humaines.</p> <p>La Société procédait à l'élaboration d'un plan de développement durable qui comprendra des objectifs et des actions assortis d'échéanciers en lien avec les dimensions économique, sociale, environnementale et de gouvernance.</p>	
Mesure et suivi du rendement et communication des résultats à cet égard	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a fait le suivi des progrès réalisés et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société a établi des indicateurs de rendement, dont plusieurs étaient assortis de cibles, en lien avec ses objectifs stratégiques.</p> <p>Des mises à jour régulières à l'égard des activités stratégiques et opérationnelles ont été communiquées au Conseil d'administration.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'a pas fait le suivi des progrès réalisés à l'égard de tous les indicateurs de rendement et des cibles établis en lien avec ses objectifs stratégiques.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

31. **Faiblesse – Mesure et suivi du rendement et communication des résultats à cet égard** – La Société a établi des indicateurs de rendement organisationnels et opérationnels en appui à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et plusieurs de ces indicateurs étaient assortis de cibles. Cependant, nous avons constaté que la Société n'avait pas fait le suivi des progrès réalisés à l'égard de tous les indicateurs de rendement et n'avait fait aucun suivi des cibles établies.

32. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence d'un suivi des indicateurs de rendement et des cibles connexes, la Société ne peut pas pleinement évaluer l'atteinte de ses objectifs stratégiques et déterminer si des mesures correctives s'imposent.

33. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait effectuer un suivi régulier des progrès réalisés à l'égard des indicateurs de rendement et des cibles établis en appui à ses objectifs stratégiques et en rendre compte au Conseil d'administration.

***Réponse de la Société** – Recommandation acceptée. D'ici l'automne 2023, l'Administration de pilotage des Laurentides compte réviser les indicateurs de rendement et les cibles afin de s'assurer de leur suffisance et de leur pertinence. De plus, à compter de mars 2024, elle effectuera un suivi régulier des indicateurs et des cibles et en fera un compte rendu au Conseil d'administration.*







---

Gestion des risques  
d'entreprise

34. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour le recensement et l'évaluation des risques. Toutefois, des améliorations étaient nécessaires à l'égard de l'atténuation et du suivi des risques ainsi que de la communication des progrès réalisés au Conseil d'administration (voir la pièce 5).



Pièce 5 – Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société a recensé ses risques organisationnels et opérationnels.  La Société a évalué le risque inhérent et le risque résiduel pour chaque risque recensé.	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	La Société a défini des mesures d'atténuation pour chaque risque recensé et a déterminé des actions à mettre en œuvre pour les principaux risques qu'elle avait sélectionnés.  La Société disposait de certaines mesures pour atténuer les risques en matière de cybersécurité telles que des tests d'hameçonnage et de la formation de son personnel.  <b>Faiblesses</b>  Certaines mesures d'atténuation en lien avec les services de pilotage n'étaient pas pleinement en place.  La Société n'a pas élaboré un plan complet de continuité des activités et de reprise après sinistre.  La Société n'a pas établi ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque pour orienter la prise de décisions par la direction.	
Suivi des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	La haute direction a discuté des risques plusieurs fois par année avec le Conseil d'administration.  <b>Faiblesse</b>  La Société n'a pas fait le suivi des actions à mettre en œuvre en lien avec les principaux risques qu'elle avait sélectionnés, et elle n'a pas communiqué au Conseil d'administration les progrès réalisés à cet égard.	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

35. **Faiblesses – Atténuation des risques, suivi des risques et communication de l'information à cet égard** – La Société avait un registre dans lequel elle avait consigné les risques organisationnels et opérationnels ainsi que les risques inhérents et résiduels pour chacun d'entre eux. De plus, la Société avait défini des mesures d'atténuation pour chaque risque recensé. Nous avons constaté que la Société n'avait pas pleinement mis en œuvre certaines mesures d'atténuation en ce qui a trait aux risques liés aux opérations de transbordement (voir les paragraphes 52 et 53).

36. Nous avons aussi constaté que la Société disposait de certains éléments d'un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre, mais que certains autres manquaient. La Société avait des procédures de base à suivre en cas de situation d'urgence, des procédures de reprise à suivre lors de pannes informatiques ainsi qu'un système de relève hors site pour assurer la redondance des systèmes prioritaires. Elle n'avait toutefois pas effectué une analyse des menaces potentielles, des fonctions les plus critiques et des incidences sur les activités. Un plan complet comprendrait aussi les rôles et responsabilités, la coordination des activités à l'interne et avec les intervenants, les procédures détaillées en cas d'urgence pour chaque élément opérationnel ainsi qu'un plan de mise à l'essai.

37. Par ailleurs, nous avons constaté que la Société n'avait pas établi ses niveaux d'appétit pour le risque ni de tolérance au risque. Le niveau d'appétit pour le risque est le niveau de risque que la Société est prête à accepter dans la poursuite de ses objectifs. Le niveau de tolérance au risque indique dans quelle mesure la Société est prête à assumer un risque précis en lien avec son appétit pour le risque et permet de déterminer si des actions additionnelles sont nécessaires.

38. La Société a défini des actions à mettre en œuvre en vue d'atténuer les principaux risques qu'elle avait sélectionnés. Nous avons constaté que la Société n'avait pas fait le suivi de la mise en œuvre de ces actions et qu'elle n'en avait pas communiqué les résultats au Conseil d'administration.

39. Ces faiblesses sont importantes parce qu'il importe de mettre en œuvre des mesures pour répondre aux risques recensés et qui doivent être atténués et de communiquer les progrès réalisés en la matière. De plus, un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre contribue à assurer la poursuite des opérations et à protéger les données et les actifs de la Société. Les niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque orientent la prise de décisions et facilitent le choix des risques devant faire l'objet de mesures d'atténuation additionnelles ainsi que d'un suivi.

40. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait effectuer le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, prendre les actions nécessaires advenant que les mesures ne soient pas en place et communiquer au Conseil d'administration les progrès réalisés.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. À compter de l'été 2023, l'Administration de pilotage des Laurentides renforcera le suivi de la mise en œuvre des mesures atténuant les principaux risques, documentera les actions nécessaires prises et en communiquera les progrès au Comité d'audit.*

41. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait élaborer un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre, et tester ce plan.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides élaborera un plan complet de continuité des activités et de reprise après sinistre qui inclura les procédures existantes à suivre en situation d'urgence et de reprise lors de pannes informatiques. Le plan fera l'objet de tests adéquats. L'ensemble de ces travaux sera terminé au printemps 2024.*

42. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait établir ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. D'ici le printemps 2024, l'Administration de pilotage des Laurentides prévoit achever la revue de sa politique de gestion des risques, qui inclura l'établissement de ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque.*

## Gestion des services de pilotage

Les moyens et méthodes liés au transbordement des pilotes comportaient un défaut grave et des améliorations s'imposaient en ce qui a trait à l'approbation des programmes de formation et d'apprentissage et au suivi de la formation

---

Ce que nous avons  
constaté

43. Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans les moyens et les méthodes liés au transbordement des pilotes étant donné que la Société n'avait pas mis en œuvre comme prévu les mesures de sécurité pour la station Les Escoumins. De plus, elle avait exercé une surveillance limitée des mesures de sécurité mises en place par une entreprise indépendante avec laquelle la Société avait conclu des ententes. Nous

avons aussi constaté que la Société n'avait pas approuvé le programme de formation des pilotes et des apprentis pilotes pour l'une des corporations de pilotes ni fait le suivi de la formation.

44. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion des services de pilotage.

---

## Contexte

45. Les services de pilotage de la Société sont assurés par l'entremise de pilotes provenant de deux corporations indépendantes, lesquelles se partagent un secteur géographique distinct. À cette fin, la Société avait un contrat de services avec chacune des deux corporations. Plus de 200 pilotes brevetés, une dizaine d'apprentis pilotes et deux titulaires d'un certificat de pilotage couvrent les zones de pilotage obligatoire desservies par la Société.

46. Les pilotes sont affectés à bord des navires par les répartitrices et les répartiteurs du centre d'affectation de la Société situé au siège social de Montréal. Ce centre est en fonction 24 heures par jour, 365 jours par année. Les directions de la sécurité et de l'efficacité maritimes, des finances et de l'administration et des services juridiques se trouvent également en ce lieu.

47. Afin de monter à bord ou descendre d'un navire en mouvement ou à l'ancre, les pilotes sont transbordés par des bateaux-pilotes (voir la pièce 6). Il existe cinq stations de transbordement. Les stations de Québec, de Trois-Rivières, de Sorel et de Montréal sont détenues et gérées par une entreprise indépendante avec laquelle la Société a conclu des ententes. La station située à Les Escoumins est détenue et exploitée par la Société et assure le transbordement avec ses deux bateaux-pilotes. Les opérations de transbordement comportent des risques et un incident ou un accident lors d'un transbordement pourrait entraîner des blessures graves, voire mortelles.

## Pièce 6 – Transbordement par bateau-pilote

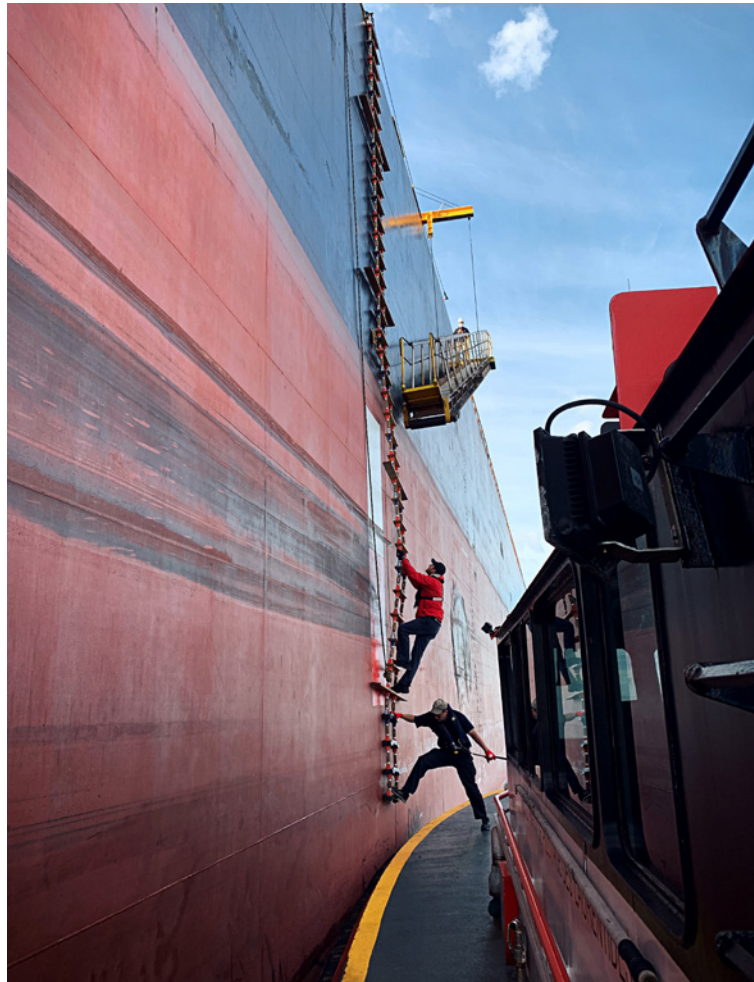


Photo : Jessy Bédard

48. Selon une étude de 2018 portant sur les impacts économiques du transport maritime dans la région des Grands Lacs et du Saint-Laurent, laquelle est disponible sur le site Web de la Chambre de commerce maritime, les navires transportent annuellement dans cette région plus de 230 millions de tonnes métriques de marchandises d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars. En 2021, la Société a déclaré que 1 288 navires différents avaient reçu des services de pilotage maritime, pour un total de 21 153 affectations et de 14 858 transbordements (environ 30 % effectués à la station Les Escoumins et 70 % aux autres stations). À noter qu'un navire donné peut avoir effectué plusieurs voyages durant l'année et que chaque voyage peut nécessiter l'affectation de plusieurs pilotes, selon l'itinéraire ou le type de navire. De plus, les affectations ne nécessitent pas toutes un transbordement, car dans certains cas, les pilotes embarquent sur les navires à partir d'un quai.

49. La Société a fait état de huit **incidents ou accidents**<sup>2</sup> impliquant un navire sous la conduite d'un pilote pour l'année 2021, mais aucun n'a été qualifié de majeur par la Société. Pour cette même année, la Société n'a fait état d'aucun incident ou accident impliquant ses bateaux-pilotes ou ceux de l'entreprise indépendante.

---

## Recommandations

50. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 55, 56 et 59.

---

## Gestion des services de pilotage







51. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans les moyens et les méthodes liés au transbordement des pilotes et que des améliorations étaient requises à l'égard de l'approbation des programmes de formation des pilotes et des apprentis pilotes et du suivi de la formation. Nous avons toutefois constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour la planification des services de pilotage, l'établissement des redevances de pilotage, l'affectation des pilotes et les relations avec les clients, le ministère responsable et les autres parties prenantes (voir la pièce 7).






---

<sup>2</sup> **Incident ou accident majeur** — Un événement qui découle d'un échouement, d'une collision, de dommages à des installations qui ont de graves conséquences comme la perte de vie, la pollution, l'interruption du trafic ou un bris majeur au navire.





Source : Administration de pilotage des Laurentides

Pièce 7 – Gestion des services de pilotage : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification des services de pilotage	La planification des services de pilotage cadrerait avec les objectifs stratégiques.	<p>Le processus de planification des services de pilotage de la Société comprenait l'établissement de budgets qui tenait compte des prévisions du trafic par type de navire et un suivi régulier des progrès par rapport aux budgets.</p> <p>Les objectifs de rendement des membres de la haute direction tenaient compte des risques opérationnels et cadreraient avec les objectifs stratégiques de la Société, et les évaluations annuelles mesuraient le rendement par rapport aux objectifs fixés.</p>	
Établissement des redevances de pilotage	La Société a établi des redevances de pilotage équitables et raisonnables et qui lui permettent le financement autonome de ses opérations.	<p>Pour fixer les redevances de pilotage de 2022, la Société a suivi la méthodologie approuvée par le Conseil d'administration afin d'assurer son autonomie financière.</p> <p>La Société a consulté les parties prenantes lors de la révision de ses redevances de pilotage de 2022.</p> <p>Le Conseil d'administration a approuvé les redevances de pilotage pour 2022.</p>	
Affectation des pilotes	La Société a affecté efficacement les pilotes.	<p>La Société disposait d'un processus qui tenait compte des exigences réglementaires pour affecter efficacement les pilotes. Ce processus comprenait un logiciel, des politiques, des manuels et un programme de formation pour les nouveaux membres du personnel responsables de l'affectation.</p> <p>Les contrats avec les corporations de pilotes comprenaient les exigences relatives à l'affectation des pilotes.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Transbordement des pilotes	La Société a fourni des services de transbordement des pilotes sécuritaires et efficaces.	<p>La Société avait des programmes et des procédures documentés pour le transbordement des pilotes et les inspections des bateaux-pilotes.</p> <p>La Société avait une procédure documentée d'étude des accidents et des incidents impliquant ses bateaux-pilotes. Pour les autres bateaux-pilotes, l'entreprise indépendante de la Société devait communiquer de l'information à la Société en cas d'accident ou d'incident.</p> <p><b>Défaut grave</b></p> <p>Des mesures de sécurité n'avaient pas été mises en œuvre comme le prévoyaient les manuels d'opération des bateaux-pilotes pour la station Les Escoumins.</p> <p>La Société a effectué une surveillance limitée de certaines mesures de sécurité relatives aux opérations de transbordement effectuées par une entreprise indépendante.</p>	
Compétences et qualifications des pilotes et des apprentis pilotes	La Société s'est assuré que les pilotes et les apprentis pilotes possédaient les compétences et les qualifications requises.	<p>La Société recommandait au ministre des Transports du Canada l'octroi des permis d'apprenti pilote et des brevets de pilotage en fonction des exigences du <i>Règlement général sur le pilotage</i>.</p> <p>La Société s'assurait que les pilotes étaient médicalement aptes et qu'ils possédaient les qualifications requises aux termes du <i>Règlement général sur le pilotage</i>.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas approuvé tous les programmes de formation et d'apprentissage des pilotes et des apprentis pilotes, et elle n'avait pas fait un suivi de la formation achevée.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			



Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Relations avec les clients, le ministère responsable et les autres parties prenantes	La Société a communiqué avec les clients, le ministère responsable et les autres parties prenantes, les a consultés et a échangé de l'information avec eux.	<p>La Société a fait le suivi des plaintes et mis en place les mesures nécessaires au besoin.</p> <p>La Société a tenu une assemblée publique annuelle au cours de laquelle elle a communiqué de l'information aux parties prenantes.</p> <p>La Société a consulté les corporations de pilotes et échangé de l'information avec elles.</p> <p>La Société a communiqué de l'information au ministère responsable, notamment au sujet des brevets de pilotage et des permis d'apprenti pilote.</p> <p>La Société a participé à des comités couvrant divers sujets en lien avec les services de pilotage et la sécurité de la navigation.</p>	
<p><b>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

52. **Défaut grave – Transbordement des pilotes** – La Société disposait de manuels d'opération des bateaux-pilotes pour la station Les Escoumins. Ces manuels couvraient notamment la formation pour les capitaines et les mécaniciennes et mécaniciens des bateaux-pilotes, les procédures de transbordement, les mesures d'urgence, le comité de santé et sécurité, l'inspection des bateaux-pilotes et de l'équipement de sécurité et les procédures d'opérations sécuritaires. Nous avons constaté que les mesures de sécurité suivantes n'avaient pas été mises en œuvre conformément aux manuels :

- les exercices d'incendie, de recherche et de récupération d'une personne à la mer et les inspections des bateaux-pilotes et de l'équipement de sécurité n'avaient pas été effectués mensuellement, comme le prévoyaient les manuels;
- les audits aléatoires des bateaux-pilotes et des connaissances du personnel devant se tenir tout au long de l'année n'avaient pas été effectués depuis août 2021;
- le comité de santé et sécurité a été inactif entre juillet 2020 et février 2022 alors que les réunions devaient avoir lieu au moins deux fois par année;
- le programme de formation annuel pour les membres d'équipage des bateaux-pilotes n'avait pas été développé;

- certains cas de non-conformité constatés lors des inspections des bateaux-pilotes n'ont pas été consignés dans le rapport qui permettait à la Société de faire les suivis requis.

53. Pour le transbordement effectué par l'entreprise indépendante, nous avons constaté que la Société avait effectué une surveillance limitée des mesures de sécurité suivantes prévues aux contrats de services :

- **Inspections des bateaux-pilotes et de leurs équipements** — La Société pouvait procéder en tout temps à des inspections, et elle en effectuait une fois par année. Nous avons constaté que la Société n'avait pas adopté une méthode systématique pour appuyer la fréquence et la couverture des inspections. Lors de la visite effectuée en 2021, six bateaux-pilotes, soit environ le tiers, n'avaient pas été inspectés.
- **Observations soulevées lors des inspections** — La Société informait les équipages des bateaux-pilotes des observations soulevées lors des visites d'inspection. Nous avons constaté qu'elle n'avait pas fait un suivi subséquent afin de s'assurer que des mesures avaient été prises en réponse aux observations notées.
- **Exercices de recherche et de récupération d'une personne à la mer** — La Société pouvait procéder à de tels exercices à tout moment. Nous avons constaté que la Société n'avait pas adopté une méthode systématique pour supporter la fréquence et la couverture des exercices.
- **Compétences des équipages de l'entreprise indépendante** — La Société pouvait obtenir de l'entreprise indépendante une confirmation que chaque membre d'équipage avait suivi la formation requise. Nous avons constaté que la Société n'avait pas demandé cette confirmation.

54. Ce défaut grave est important parce que :

- les mesures décrites dans les manuels d'opération des bateaux-pilotes permettent d'atténuer certains risques liés à la sécurité des opérations de transbordement pour la station Les Escoumins;
- la documentation en bonne et due forme des cas de non-conformité soulevés lors des inspections permet d'assurer et de montrer qu'un suivi a été effectué;
- la surveillance des mesures de sécurité prévues aux contrats de services et de la formation des équipages contribue à assurer une bonne gestion des risques liés au transbordement des pilotes par l'entreprise indépendante.

55. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait faire le suivi afin de s'assurer que les mesures de sécurité prévues dans les manuels d'opération des bateaux-pilotes de la station Les Escoumins sont mises en œuvre.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides élaborera et mettra en œuvre un plan de suivi des mesures prévues dans les manuels d'opération d'ici mai 2023.*

56. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait effectuer une surveillance accrue des mesures de sécurité liées aux opérations de transbordement mises en place par l'entreprise indépendante.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides exercera une surveillance accrue en élaborant et en mettant en œuvre un plan de suivi des mesures de sécurité prévues aux contrats de services de transbordement actuels d'ici juillet 2023. De plus, les nouveaux contrats pour les services de transbordement, qui entreront en vigueur en 2024, incluront des indicateurs et des outils de surveillance supplémentaires qui permettront à la Société d'exercer une surveillance accrue des mesures de sécurité liées aux opérations de l'entreprise indépendante.*

57. **Faiblesse – Compétences et qualifications des pilotes et des apprentis pilotes** – Les contrats de services conclus avec les corporations de pilotes stipulent que la Société doit approuver les programmes de formation et les grilles d'évaluation pour les pilotes ainsi que les programmes d'apprentissage des apprentis pilotes. Nous avons constaté que les programmes et la grille pour l'une des deux corporations avaient été approuvés. Pour l'autre corporation, la Société avait obtenu une ébauche du programme de formation des pilotes sans la grille d'évaluation. Toutefois, la Société n'avait pas encore approuvé le programme de formation des pilotes et n'avait pas obtenu le programme d'apprentissage pour les apprentis pilotes. De plus, bien que la Société ait obtenu de l'information sur certaines formations reçues par les pilotes, elle n'avait pas effectué un suivi afin de s'assurer que les pilotes avaient achevé les formations prévues aux programmes de formation. En outre, la Société avait reçu les rapports de progression d'apprentissage pour les apprentis pilotes seulement pour l'une des corporations de pilotes.

58. Cette faiblesse est importante parce que le suivi de la formation est essentiel pour que la Société puisse s'assurer que les pilotes et les apprentis pilotes ont acquis, maintenu et perfectionné les compétences et habiletés nécessaires pour effectuer leur travail.

59. **Recommandation** – L'Administration de pilotage des Laurentides devrait obtenir et approuver les programmes de formation des pilotes et d'apprentissage des apprentis pilotes et effectuer un suivi afin de veiller à leur achèvement.

**Réponse de la Société** – *Recommandation acceptée. En décembre 2022, tous les programmes de formation des pilotes avaient été obtenus et l'Administration de pilotage des Laurentides prévoit les avoir tous approuvés d'ici mars 2023. Les programmes d'apprentissage destinés aux apprentis pilotes seront obtenus et approuvés d'ici décembre 2023. La Société mettra en place un processus de suivi afin de veiller à leur achèvement lorsque la réglementation encadrant ces points entrera en vigueur.*

## Conclusion

60. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et les méthodes liés au transbordement des pilotes de la Société comportaient un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que l'Administration de pilotage des Laurentides avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Événement postérieur

61. La section du présent rapport qui porte sur la gouvernance de la Société traite de la constatation que nous avons formulée à l'égard des postes au Conseil d'administration. À la fin du mois de juillet 2022, le poste à la présidence du Conseil d'administration était vacant, et le mandat de trois membres était échu. Le 28 octobre 2022, la gouverneure générale en conseil a approuvé le renouvellement du mandat des trois membres. Ainsi, au moment de finaliser notre rapport, le poste à la présidence du Conseil d'administration était toujours vacant, mais il était pourvu par intérim.

## À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur l'Administration de pilotage des Laurentides a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

Conformément à l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société 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;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses opérations sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige que le Bureau conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie définies dans les codes de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Administration de pilotage des Laurentides que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Notre audit a porté sur l'Administration de pilotage des Laurentides. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et aux méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons aussi rencontré des membres du Conseil d'administration et de la haute direction et d'autres membres du personnel de la Société. En outre, nous avons observé certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités.

Nous avons également testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Pour ce faire, nous avons ciblé, selon notre jugement professionnel, certaines activités afin de déterminer si les mesures avaient été mises en place et si elles fonctionnaient comme prévu. Ces activités étaient liées à la couverture par le Conseil d'administration des sujets prévus dans ses plans de travail, à la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, à la recommandation de l'octroi des permis d'apprenti pilote et des brevets de pilotage en fonction des exigences législatives, aux inspections mensuelles de bateaux-pilotes de la station Les Escoumins et au suivi des plaintes.

Lors de notre examen portant sur la gestion des services de pilotage, nous avons effectué les échantillonnages aléatoires suivants :

- sélection de 22 inspections journalières prévues dans les procédures de la Société pour les bateaux-pilotes de la station Les Escoumins afin d'examiner si elles avaient été réalisées, si les résultats avaient été consignés dans les formulaires d'inspection et si les cas de non-conformité avaient fait l'objet d'un suivi documenté;
- sélection de 24 pilotes afin d'examiner si les pièces justificatives démontrant qu'ils étaient médicalement aptes et qu'ils possédaient les qualifications requises aux termes du *Règlement général sur le pilotage* étaient consignées au dossier.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fiés à aucuns travaux d'audit interne.

## Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

## Gouvernance de la Société

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Administration de pilotage des Laurentides, Chartes du Conseil d'administration et de ses comités, 2021

Administration de pilotage des Laurentides, Grille des compétences des membres du Conseil d'administration, 2021

*Règlement administratif de l'Administration de pilotage des Laurentides*, 2021

*Loi sur le pilotage*

*Loi sur les conflits d'intérêts*

*Loi sur la gestion des finances publiques*

## Planification stratégique

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets, 2019

Conseil des normes comptables internationales du secteur public (IPSASB), Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service, 2015

*Règlement administratif de l'Administration de pilotage des Laurentides*, 2021

*Loi sur la gestion des finances publiques*

*Loi sur le pilotage*

*Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État*

Plan stratégique pour la gestion des ressources humaines de l'Administration de pilotage des Laurentides, 2020

Plan directeur des technologies de l'information de l'Administration de pilotage des Laurentides, 2021

## Gestion des risques d'entreprise

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré – Évaluation des risques d'entreprise*, 2017

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Organisation internationale de normalisation, *ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices*, 2018

Politique de gestion intégrée des risques de l'Administration de pilotage des Laurentides, 2010

## **Gestion des services de pilotage**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Contrat de services de pilotage entre l'Administration de pilotage des Laurentides et la Corporation des pilotes du Saint-Laurent central, 2021

Contrat de services de pilotage entre l'Administration de pilotage des Laurentides et la Corporation des pilotes du Bas Saint-Laurent, 2016

Contrats de services de bateaux-pilotes entre l'Administration de pilotage des Laurentides et le Groupe Océan, 2014

*Règlement administratif de l'Administration de pilotage des Laurentides*, 2021

*Loi sur la gestion des finances publiques*

*Loi sur le pilotage*

*Règlement général sur le pilotage*

## **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2021 au 31 juillet 2022. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

## **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 14 février 2023, à Montréal, au Canada.

## **Équipe d'audit**

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada dirigée par Nathalie Chartrand, directrice principale. La directrice principale est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; elle doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du Bureau.



## Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<p><b>25.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait mettre en place, à l'intention des membres du Conseil d'administration, un processus régulier de déclaration visant tous les types de conflits d'intérêts et documenter les mesures prises à cet égard, s'il y a lieu.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides bonifiera, d'ici décembre 2023, le processus en place de déclaration de conflits d'intérêts afin de viser tous les types de conflits d'intérêts, et documentera les mesures prises à l'égard des conflits d'intérêts déclarés. De plus, à partir de mars 2023, un point sera systématiquement ajouté à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration pour que les membres puissent déclarer au début de la réunion tout conflit d'intérêts, le cas échéant.</p>
<p><b>26.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait établir un code de conduite qui s'applique aux membres du Conseil d'administration et veiller au respect de ce code.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. En août 2022, une ébauche du code de conduite pour les membres du Conseil d'administration a été déposée au Comité sur la gouvernance et les ressources humaines. L'Administration de pilotage des Laurentides mettra en place un processus annuel pour que les membres déclarent leur adhésion à ce code. La Société finalisera ce code et mettra en place le processus d'adhésion au code d'ici l'automne 2023.</p>
<p><b>29.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait mettre en place un processus permettant aux membres de son personnel d'attester leur conformité aux exigences du code de conduite, appuyé par un processus annuel de déclaration de conflits d'intérêts, et en rendre compte au Conseil d'administration. L'Administration de pilotage des Laurentides devrait aussi communiquer au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard de sa gestion des risques.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides mettra en place un processus permettant aux membres de son personnel d'attester leur conformité aux exigences du code de conduite et de déclarer annuellement tous les types de conflits d'intérêts, et ce, à compter de l'automne 2023. De plus, à compter de décembre 2023, la Société communiquera au Conseil d'administration des renseignements complets à l'égard des résultats de son processus de divulgation de conflits d'intérêts. Pour la gestion des risques, depuis novembre 2022, la Société communique des renseignements additionnels au Comité d'audit en lien avec le suivi des principaux risques.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>33.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait effectuer un suivi régulier des progrès réalisés à l'égard des indicateurs de rendement et des cibles établis en appui à ses objectifs stratégiques et en rendre compte au Conseil d'administration.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. D'ici l'automne 2023, l'Administration de pilotage des Laurentides compte réviser les indicateurs de rendement et les cibles afin de s'assurer de leur suffisance et de leur pertinence. De plus, à compter de mars 2024, elle effectuera un suivi régulier des indicateurs et des cibles et en fera un compte rendu au Conseil d'administration.</p>
<p><b>40.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait effectuer le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, prendre les actions nécessaires advenant que les mesures ne soient pas en place et communiquer au Conseil d'administration les progrès réalisés.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. À compter de l'été 2023, l'Administration de pilotage des Laurentides renforcera le suivi de la mise en œuvre des mesures atténuant les principaux risques, documentera les actions nécessaires prises et en communiquera les progrès au Comité d'audit.</p>
<p><b>41.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait élaborer un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre, et tester ce plan.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides élaborera un plan complet de continuité des activités et de reprise après sinistre qui inclura les procédures existantes à suivre en situation d'urgence et de reprise lors de pannes informatiques. Le plan fera l'objet de tests adéquats. L'ensemble de ces travaux sera terminé au printemps 2024.</p>
<p><b>42.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait établir ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. D'ici le printemps 2024, l'Administration de pilotage des Laurentides prévoit achever la revue de sa politique de gestion des risques, qui inclura l'établissement de ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque.</p>
<p><b>55.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait faire le suivi afin de s'assurer que les mesures de sécurité prévues dans les manuels d'opération des bateaux-pilotes de la station Les Escoumins sont mises en œuvre.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides élaborera et mettra en œuvre un plan de suivi des mesures prévues dans les manuels d'opération d'ici mai 2023.</p>
<p><b>56.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait effectuer une surveillance accrue des mesures de sécurité liées aux opérations de transbordement mises en place par l'entreprise indépendante.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. L'Administration de pilotage des Laurentides exercera une surveillance accrue en élaborant et en mettant en œuvre un plan de suivi des mesures de sécurité prévues aux contrats de services de transbordement actuels d'ici juillet 2023. De plus, les nouveaux contrats pour les services de transbordement, qui entreront en vigueur en 2024, incluront des indicateurs et des outils de surveillance supplémentaires qui permettront à la Société d'exercer une surveillance accrue des mesures de sécurité liées aux opérations de l'entreprise indépendante.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>59.</b> L'Administration de pilotage des Laurentides devrait obtenir et approuver les programmes de formation des pilotes et d'apprentissage des apprentis pilotes et effectuer un suivi afin de veiller à leur achèvement.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> – Recommandation acceptée. En décembre 2022, tous les programmes de formation des pilotes avaient été obtenus et l'Administration de pilotage des Laurentides prévoit les avoir tous approuvés d'ici mars 2023. Les programmes d'apprentissage destinés aux apprentis pilotes seront obtenus et approuvés d'ici décembre 2023. La Société mettra en place un processus de suivi afin de veiller à leur achèvement lorsque la réglementation encadrant ces points entrera en vigueur.</p>

