



Mémoire déposé  
suite au rapport final pour  
« Examen de la gouvernance des administrations portuaires  
canadiennes »

Auprès du  
Secrétariat d'examen de la  
Loi sur les Transports au Canada

Par  
l'Administration portuaire de Trois-Rivières  
Le 22 mai 2015

## INTRODUCTION

L'Administration portuaire de Trois-Rivières (APTR) fait partie des 18 administrations portuaires canadiennes créées en 1999 par le gouvernement fédéral en vertu de la *Loi maritime du Canada* (LMC) dans le cadre d'une stratégie globale visant à moderniser et commercialiser le secteur maritime.

L'APTR doit favoriser l'atteinte des objectifs de la LMC, soit développer l'activité commerciale et le développement économique régional, national et elle y parviendra en se dotant d'infrastructures modernes, productives et intégrées à son milieu en support à une main-d'œuvre compétente. Sa façon d'agir sera à l'image des valeurs qui l'ont guidée jusqu'ici et qui ont contribué à son succès : la transparence, l'excellence, l'avant-gardisme, la polyvalence, le respect, l'intégrité et l'engagement ne sont que quelques-unes des valeurs par lesquelles l'APTR s'est taillé une place de choix et peut exercer un leadership dans son milieu.

À la lecture du rapport final « Examen de la gouvernance des administrations portuaires canadiennes », l'APTR est heureuse de constater que les pratiques de gouvernance qu'elle a mises en place depuis plusieurs années sont en harmonie avec celles qui y sont préconisées. Les caractéristiques et les pratiques exemplaires qui y sont énoncées comme étant associées à un conseil d'administration à rendement élevé selon l'IOG sont déjà toutes rencontrées par le conseil d'administration et la direction de l'APTR.

Néanmoins, certaines des recommandations énoncées au rapport auraient pour effet de limiter l'autonomie dont bénéficie l'APTR, la pénalisant ainsi malgré ses pratiques de gouvernance exemplaires et sa bonne performance financière démontrant qu'elle rencontre les objectifs de la *Loi maritime du Canada* pour lesquels elle a été créée. Aussi, en raison de l'exemplarité de l'APTR en matière de gouvernance, nous ne pouvons soutenir l'approche de la normalisation des pratiques pour tous les ports. Le présent mémoire est donc pour vous faire part des commentaires de l'APTR suite aux recommandations et considérations émises du rapport final – Examen de la gouvernance des administrations portuaires canadiennes.

## Commentaires de l'APTR suite aux recommandations du rapport

1. Transports Canada, dans sa capacité de soutien au ministre et aux recommandations du ministre au gouvernement, doit examiner le processus de nomination des directeurs des administrations portuaires en vue :
  - a. d'accorder une attention accrue à une planification de la relève opportune, en faisant participer les organisations à responsabilités pour avancer les nominations à une date plus rapprochée;
  - b. d'évaluer le caractère approprié des dispositions actuelles de reconduction du mandat des directeurs, y compris le fait de savoir si des restrictions plus sévères doivent être appliquées aux éventuelles reconductions de mandats, successives ou autres (*un tel changement nécessiterait la prérogative du premier ministre pour l'appareil gouvernemental*);
  - c. d'améliorer l'éventail des compétences des directeurs et de renforcer leur relation fiduciaire avec la société par :
    - i. une consultation systématique avec les conseils en fonction du développement des matrices de compétences et des profils détaillés de directeur visant à identifier les lacunes des compétences requises et à refléter la diversité de la population canadienne (y compris la diversité d'âge et des sexes);
    - ii. la communication avec les autorités provinciales et locales et avec les groupes d'utilisateurs responsables des nominations au sujet des besoins de priorités des conseils et les responsabilités fiduciaires des directeurs. (nous remarquons que dans le cas des groupes d'utilisateurs, les dispositions législatives existantes semblent accorder la discrétion de juger au gouvernement au sujet de ces nominations, ce qui offre au gouvernement un effet de levier).

### **Commentaire de l'APTR :**

En ce qui a trait à la recommandation n° 1, nous sommes d'accord pour que le processus de nomination soit amélioré pour permettre que les postes d'administrateurs soient comblés sans qu'il n'y ait d'interruption. Cependant, nous vous rappelons qu'il est de la responsabilité du Conseil de s'assurer de la complémentarité des compétences au Conseil et de sa diversité telle géographique, l'équilibre homme et femme, etc. Avant tout, la *Loi maritime du Canada* doit donner suffisamment de latitude pour que cette responsabilité soit pleinement assumée par le Conseil.

**Fonctionnement à l'APTR :** le processus de nomination des administrateurs fait l'objet d'une attention particulière du comité sur la gouvernance de l'APTR. De plus, ce comité se penche régulièrement sur les qualifications et compétences qui seraient bénéfiques et complémentaires à celles des administrateurs déjà en poste, et n'hésite pas à faire part au ministre ainsi qu'au comité de nomination des besoins au sein du Conseil.

2. Il faudrait envisager de donner au gouvernement un pouvoir décisionnel face aux APC, similaire au pouvoir décisionnel vis-à-vis des sociétés d'État qui existe en vertu de l'art. 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (exécuté par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre responsable). *Ceci nécessiterait la prérogative du premier ministre pour l'appareil gouvernemental et nécessiterait un changement législatif. Ainsi, la proposition d'un tel changement devrait être faite par le ministre des Transports au premier ministre.*

Tandis qu'une telle autorité diminuerait effectivement l'autonomie des APC, cela n'aurait aucun impact au quotidien, mais donnerait la possibilité au ministre de traiter des questions spécifiques qui sembleraient insolubles avec les autorités existantes. Cependant, il convient de signaler que le seuil d'utilisation de l'art. 89 sur le pouvoir décisionnel est historiquement élevé.

### **Commentaire de l'APTR :**

Nous devons exprimer des réserves concernant la recommandation 2. La Loi ne devrait pas permettre l'ingérence du gouvernement dans les affaires des administrations portuaires canadiennes. La responsabilité de l'atteinte des objectifs de la LMC revient entièrement au Conseil, c'est justement son rôle. Cependant, si le Conseil n'est pas en mesure de prendre ses responsabilités, le Ministre devrait pouvoir imposer une tutelle.

**Fonctionnement à l'APTR :** Le Conseil et la direction sont étroitement impliqués dans le processus de planification stratégique et l'APTR a mis en place une politique de gestion du risque qui englobe les méthodes et processus utilisés pour gérer les risques rattachés à la réalisation des objectifs de celle-ci. Ces outils permettent à la direction et au Conseil d'évaluer la probabilité de matérialisation des risques et l'ampleur de leurs incidences de façon à encadrer la réponse ou une stratégie de mitigation du risque. Cette approche, qui intègre la planification stratégique, la gestion des activités et le contrôle interne est suivie de près par le Conseil.

3. Transports Canada doit envisager d'encourager, d'introduire ou de recommander des mécanismes de soutien aux normes cohérentes de rémunération des directeurs et de diffusion (c.-à-d., règles pour les provisions, indemnités quotidiennes, dépenses de voyage et plafonds généraux sur les dépenses du conseil), y compris le remboursement des dépenses relatives aux voyages et à l'hébergement, en accord avec la nature des responsabilités du directeur et les normes du secteur public sur la frugalité. De tels mécanismes pourraient inclure un des éléments suivants ou plus :
- a. l'élaboration et l'adoption des directives de pratiques exemplaires par l'Association des administrations portuaires canadiennes;
  - b. une orientation officielle du ministre des Transports (p. ex. sous la forme d'une lettre) indiquant l'importance d'assurer que les pratiques de rémunération des organisations d'intérêt public mandatées par le gouvernement fédéral soient cohérentes avec les normes du secteur public et l'environnement fiscal actuel;
  - c. si une spécificité plus grande est jugée nécessaire, demander que les APC se conforment aux politiques applicables du Conseil du Trésor aux fins de voyage, d'hébergement et d'éventuelle rémunération ou qu'ils fournissent une explication écrite s'ils estiment qu'il n'est pas approprié de s'y conformer. Si la conformité volontaire à ces politiques s'avère infructueuse, et si le gouvernement obtient un pouvoir décisionnel conformément à la recommandation 2, ceci pourrait être sujet à une directive. (L'inclusion formelle [et très sélective] des APC en vertu des politiques du CT est probablement impossible, puisqu'elles ne sont pas considérées comme des entités du gouvernement dans les programmes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et nécessiteraient la *prérogative du premier ministre pour l'appareil gouvernemental*).<sup>1</sup>

### **Commentaire de l'APTR :**

La recommandation 3 nous paraît tout aussi inacceptable. En effet, la rémunération et les compensations des administrateurs sont la responsabilité du Conseil. Cependant, celles-ci doivent être encadrées par des règlements, des politiques et des directives, adoptés par le Conseil, et qui sont transparentes. Dans les cas litigieux, le Ministre devrait pouvoir exercer un pouvoir de tutelle.

**Fonctionnement à l'APTR :** L'APTR s'est dotée d'une politique de rémunération des administrateurs faisant état du traitement annuel des administrateurs ainsi que des jetons de présence dont la révision annuelle est effectuée par le comité sur la gouvernance. De plus, l'APTR a aussi une politique et des procédures concernant les dépenses de voyage et d'hospitalité tant pour les membres du Conseil que pour les employés de l'APTR selon laquelle les déplacements doivent avoir été autorisés préalablement.

<sup>1</sup> En principe, de telles normes pourraient être imposées par la loi, bien que cela puisse être empêché en tant qu'intrusion irrégulière dans l'autonomie opérationnelle accordée aux APC, et nécessiterait certainement la prérogative de l'appareil gouvernemental.

4. Les APC doivent revoir leurs pratiques de diffusion publique proactive afin d'assurer leur conformité avec les pratiques exemplaires dans le secteur public. En particulier, les politiques du conseil et de la société doivent être divulguées de façon proactive à moins d'une raison claire de non-divulgaration. Au minimum, ceci inclurait la diffusion des politiques suivantes sur le site Web de l'APC :
  - a. Politiques en matière de marchés;
  - b. Politiques concernant les dépenses encourues par le conseil et ses membres;
  - c. Règles de conflits d'intérêts, y compris les politiques et liens à la législation applicable.

Au-delà de ce minimum, les APC doivent examiner les dossiers réglementaires applicables à l'organisation examinée dans les études de cas, tel qu'énoncé à l'Annexe A de ce rapport, en vue de divulguer de façon proactive l'information comparable dans tous les cas où tous ne sont pas prêts à moins qu'un cas incontestable n'exige l'inverse.

### **Commentaire de l'APTR :**

Il va de soi que nous sommes d'accord avec la recommandation n° 4.

**Fonctionnement à l'APTR :** L'APTR juge important de pousser la réflexion à l'effet de chercher l'équilibre entre la divulgation de l'information et la transparence désirée tout en respectant les ententes de confidentialité avec les clients ainsi que la préservation de nos stratégies commerciales.

Aussi, le comité sur la gouvernance de l'APTR a le mandat de l'éthique, tant pour le conseil d'administration que pour l'ensemble de l'équipe de l'APTR. De plus, l'APTR s'est dotée d'un Code d'éthique et de conduite des administrateurs, dirigeants et employés.

5. Il faudrait éventuellement que les nouveaux directeurs reçoivent une orientation obligatoire<sup>2</sup> dans le cadre des modalités de leur nomination de gouverneur en conseil, qui inclurait :
- des discussions approfondies des valeurs du secteur public, de l'éthique, des relations et normes de responsabilité;
  - une exigence de participer à une formation aux pratiques exemplaires du conseil d'administration puisqu'elles s'appliquent aux organisations d'intérêt public (sujettes à exemptions le cas échéant, comme des antécédents démontrés de direction de la fonction publique).

*Inclure cette exigence à titre de modalité d'emploi nécessiterait le soutien du secrétariat de la direction du Bureau du Conseil privé et enfin du bureau du premier ministre. Une approche alternative serait que Transports Canada organise une telle orientation sur une base non obligatoire, s'assurant que le programme est adapté aux organisations d'intérêt public et aux normes du secteur public. Idéalement, les membres des APC eux-mêmes nécessiteraient que les directeurs participent à cette orientation.*

### **Commentaire de l'APTR :**

Quant à l'orientation 5, nous croyons que les programmes de formation en gouvernance existants dans les secteurs privé et public répondent adéquatement aux besoins des administrations portuaires canadiennes.

**Fonctionnement à l'APTR :** À titre d'exemple, le président-directeur général de l'APTR a suivi une formation complète en gouvernance du Collège des Administrateurs des sociétés de l'Université Laval qui lui confère le titre d'administrateur de société certifié et lui a permis de travailler avec le Conseil pour mettre en place des pratiques de gouvernance exemplaires.

De plus, les administrateurs bénéficient d'un programme de formation de l'Institut sur la gouvernance (Montréal) menant aussi à une certification. Cette formation est adaptée aux réalités législatives et opérationnelles des APC par l'apport d'experts dans le domaine. Nous croyons que les APC ont tous les outils nécessaires pour se prendre en main. En cas de problème, le Ministre pourrait exercer un pouvoir de tutelle.

---

<sup>2</sup> L'Association des administrations portuaires canadiennes pourrait éventuellement tenir un rôle important dans l'élaboration des normes communes afin de guider la gouvernance du conseil des APC et dans la conception d'un programme d'orientation commune pour soutenir le respect de ces normes

## Commentaires de l'APTR suite aux recommandations du rapport

6. Transports Canada doit évaluer la valeur potentielle de demander à toutes les APC de présenter leurs plans d'activités aux représentants ministériels périodiquement, à titre de fondement à la gestion des relations et aux discussions portant sur les activités des APC.4

### **Commentaire de l'APTR :**

En ce qui concerne la recommandation 6, la Loi exige que nous déposions annuellement notre plan d'affaires.

**Fonctionnement à l'APTR :** L'APTR le fait de façon régulière et a participé à plusieurs rencontres d'information auprès des fonctionnaires.