



Marine Atlantic
Marine Atlantique

Canada¹⁺¹

Réponse de Marine Atlantic S.C.C.

au

**Rapport d'examen spécial 2009 du
Bureau du vérificateur général du Canada**

Date : 21 octobre 2009





21 octobre 2009

M. Rob Crosbie
Président du Conseil d'administration

Monsieur le Président,

C'est avec grand plaisir que je présente au Conseil d'administration la réponse de la direction de Marine Atlantique S.C.C. au rapport d'examen spécial 2009 du Bureau du vérificateur général du Canada. Le présent document reprend les recommandations du Bureau du vérificateur général, contient la réponse de la direction à chacune d'entre elles, et présente un plan d'action expliquant la manière dont Marine Atlantique S.C.C. compte s'y prendre pour donner suite aux recommandations.

Le rapport traite d'un examen effectué entre les mois d'octobre 2008 et de mars 2009. Comme il est indiqué dans celui-ci, Marine Atlantique S.C.C. avait déjà fait des progrès sur certains points soulevés par le vérificateur général au moment de la publication des résultats. Nous avons fait des efforts importants pour renouveler notre gestion de manière à accroître notre capacité de planification, de direction et de gestion de la Société. C'est sur de telles assises que repose notre plan d'action.

Nous sommes persuadés que la nouvelle équipe et que notre structure organisationnelle permettront de trouver des solutions aux problèmes soulevés dans le rapport d'examen spécial et que Marine Atlantique S.C.C. pourra ainsi continuer à améliorer les services de traversée qu'elle offre au public.

Nous souhaitons aussi souligner, concernant la question de premier plan qu'a soulevée le Bureau du vérificateur général par rapport aux besoins de financement à long terme à des fins stratégiques, que nous avons beaucoup travaillé avec le gouvernement canadien pour élaborer un plan global de modernisation qui lui sera soumis. Notre capacité à résoudre les problèmes d'ordre stratégique dépend de la réponse du gouvernement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

Wayne Follett
Président-directeur général





Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Plan d'action	1
2.1. Questions stratégiques non réglées.....	1
2.2. Planification des activités et gestion des immobilisations.....	3
2.3. Gouvernance de la Société.....	6
2.4. Sécurité, sûreté et gérance environnementale	6
2.5. Gestion des ressources humaines.....	7
2.6. Activités d'exploitation	8
3. Examen spécial de 2004.....	8
4. Atlantic Vision.....	9





1. Introduction

Le rapport d'examen spécial fait état de deux grandes lacunes liées aux systèmes et aux pratiques de Marine Atlantique S.C.C. : la première concerne les difficultés d'ordre stratégique et la deuxième est liée aux systèmes d'exploitation et aux pratiques en matière de planification d'entreprise et de gestion des immobilisations. Le Bureau du vérificateur général a aussi suggéré à Marine Atlantique S.C.C. d'améliorer ses pratiques de gouvernance d'entreprise, de gestion des ressources humaines, d'exploitation, de sécurité, de sûreté et de gérance environnementale.

Marine Atlantique S.C.C. prend acte des recommandations du Bureau du vérificateur général. Nous sommes conscients que la plupart des problèmes soulevés se régleraient si nous changions la façon de faire de la Société, et c'est justement ce que nous nous évertuons à faire depuis l'an dernier. La modernisation des biens fait partie intégrante du processus de renouvellement d'une entreprise, et c'est pourquoi Marine Atlantique S.C.C. travaille de concert avec son actionnaire depuis un certain temps, c'est-à-dire le gouvernement du Canada, sur un projet de restauration des biens. Nous aboutirons ainsi à une solution à long terme pour la flotte et les installations portuaires.

Le renouvellement de la gestion constitue un autre aspect essentiel à la transformation de la Société. Des gens ont été embauchés comme cadres, et nous mettrons à profit leurs connaissances et leurs conseils pour faire avancer la Société. Un nouveau président-directeur général a été engagé en octobre 2008 et l'entreprise a depuis subi une restructuration. Beaucoup de personnes ont rejoint nos rangs, et certaines tâches ont été redistribuées afin que la société puisse s'occuper convenablement des dossiers qui avaient été mal gérés au sein de l'ancienne structure. Par exemple, trois postes de cadres ont été ajoutés et pourvus : vice-président des affaires stratégiques et internes, vice-président du service à la clientèle et directeur de la qualité, des risques et de la conformité. De plus, nous avons ajouté le poste de directeur de la gestion des biens dans la division de l'exploitation.

Le présent document présente les recommandations du Bureau du vérificateur général et décrit la réponse de la direction de Marine Atlantique S.C.C. pour chacune d'entre elles. Y est aussi expliqué notre plan d'action pour trouver des solutions aux problèmes soulevés dans le rapport d'examen spécial. Les stratégies et échéances mentionnées ci-dessous ont été établies dans l'optique de moderniser nos biens et de renouveler notre gestion. Il s'agit en quelque sorte des points de repère qui guideront les mesures que nous prendrons pour résoudre les problèmes soulevés dans le rapport.

2. Plan d'action

2.1. Questions stratégiques non réglées

Recommandation 1 : Marine Atlantique S.C.C. S.C.C., en collaboration avec le gouvernement fédéral, devrait régler les questions stratégiques en suspens : le vieillissement de sa flotte et de ses installations à





terre, l'incapacité de recouvrer les coûts comme il se doit et le renouveau de la gestion. Ensemble, les parties devraient régler les problèmes de financement. La Société devrait surveiller la progression du règlement de chaque question stratégique.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et, en collaboration avec Transports Canada, s'emploie à établir une proposition complète de revitalisation de la Société qui proposera au gouvernement des solutions à long terme pour régler ces questions stratégiques, grâce notamment à une proposition de recapitalisation de la flotte et des installations à terre.

Plan d'action : La stratégie de revitalisation de la Société se divise en plusieurs grands volets : la gouvernance, le renouvellement de sa gestion, la production de revenus, l'efficacité des coûts et la modernisation de ses biens. C'est là le résultat d'une étude approfondie réalisée au cours des 18 derniers mois, celle-ci ayant en fait débuté il y a plusieurs années.

Parmi les mesures correctives liées à la gouvernance, notons une amélioration de la gestion financière, le renouvellement de la gestion axé sur la gouvernance, les normes de service et un nouvel accord bilatéral avec l'actionnaire.

Cette année, Marine Atlantique S.C.C. s'est employée à renouveler sa gestion. Elle a, dans ce contexte, créé deux nouvelles divisions : le service à la clientèle et les affaires stratégiques et internes. Nous avons aussi créé un nouveau poste de directeur pour consolider les fonctions de qualité, de risques et de conformité au sein de la Société. Ces changements sont survenus quelques mois à peine après l'embauche d'un nouveau président-directeur général en octobre 2008. En juillet 2009, les deux nouveaux vice-présidents se sont joints à la Société en plus de l'embauche d'un nouveau vice-président des activités. Nous avons récemment mis en place un nouveau cadre de responsabilisation axé sur les résultats et des indicateurs de rendement clés pour tous les cadres de la Société afin de relier les buts globaux de l'entreprise aux objectifs des activités. Le renouvellement de la gestion en est maintenant à sa dernière phase, laquelle comprend un examen continu des processus de l'entreprise ainsi que l'établissement des prochaines étapes, comme la mise en place d'un service de réservations commerciales.

Pour favoriser la production de revenus et faciliter la gestion du trafic, la Société a élaboré une stratégie reposant sur trois assises : la croissance prévue du trafic, l'optimisation des prix des services actuels et la création de nouveaux services. Le nouveau vice-président du service à la clientèle dirigera la stratégie de production de revenus.

La stratégie de revitalisation de la Société lui permettra d'accroître sa rentabilité à deux chapitres, soit l'amélioration des processus et l'évitement des coûts. En ce qui concerne l'amélioration des processus, la Société a déjà effectué diverses évaluations de l'efficacité de ses activités sur les navires et à terre. Ces évaluations ont permis de constater qu'il y avait des possibilités d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, et nous avons inclus certaines de ces possibilités dans nos plans d'activités.

Dans le cadre de son processus de revitalisation, la Société a élaboré une stratégie de modernisation de ses biens. Cette stratégie, qui vise à la fois les navires et les infrastructures à terre, a été réalisée avec l'aide d'experts et en consultation étroite avec l'actionnaire. La stratégie s'appuie sur une vision à long terme (sur 25 ans) des coûts et des profits.





La modernisation des biens est en cours. Nous avons agi concrètement pour nos installations à terre en construisant une autre installation d'amarrage à Port aux Basques et en obtenant de nouveaux fonds pour une deuxième aire de chargement au second quai à North Sydney.

La stratégie de revitalisation définit clairement les objectifs de la Société quant à l'amélioration de la fiabilité des services de traversier. Bien que la stratégie ait déjà été entamée au sein de l'organisation, comme le remarque le Bureau du vérificateur général, la Société ne pourra pas atteindre ses objectifs sans investir sur le plan stratégique. La direction continuera de collaborer avec l'actionnaire pour faire progresser la stratégie et la faire approuver par le gouvernement du Canada au cours des prochains mois.

2.2. Planification des activités et gestion des immobilisations

Recommandation 2 : Marine Atlantique S.C.C. devrait instaurer un processus de planification stratégique et opérationnelle qui définisse des priorités et des plans et répartisse les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre de ces plans.

Réponse: Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle a déjà mis en œuvre un processus de renouvellement de la Société et de sa gestion. Ce processus comprend un cadre opérationnel, dont des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle, d'établissement des budgets et d'évaluation du rendement. Un nouveau poste de vice-président, Affaires stratégiques et internes, a été récemment pourvu. Le titulaire de ce poste sera chargé de mettre en œuvre le nouveau processus de planification. Un nouveau cadre de reddition de comptes pour les gestionnaires vient aussi d'être instauré. Il permettra de veiller à ce que des objectifs et des cibles mesurables soient définis pour la Société et tous les cadres supérieurs.

Plan d'action : En collaboration avec un consultant externe, Marine Atlantique S.C.C. a conçu un cycle de planification formé de cinq éléments distincts, allant de l'examen du plan stratégique à la finalisation des budgets annuels. Ce plan s'inscrit dans la stratégie de revitalisation, certains éléments ayant été mis en œuvre au cours du processus. Certains éléments du plan serviront à la préparation du plan d'affaires 2010-2011. Le cycle de planification sera intégralement mis en œuvre au cours du prochain exercice financier, à compter d'avril 2010.

Recommandation 3 : Marine Atlantique S.C.C. devrait établir un processus d'évaluation du rendement qui définirait des objectifs et des attentes à l'égard du rendement, et prévoirait une surveillance périodique et la présentation de rapports sur les progrès réalisés aux cadres supérieurs et au Conseil d'administration.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle vient de lancer un processus de renouvellement de ses activités administratives et de sa gestion qui intègre un cadre opérationnel, y compris des procédures officielles pour la planification stratégique et opérationnelle, l'établissement des budgets et l'évaluation du rendement. La surveillance régulière des objectifs de la direction et des attentes liées au rendement s'inscrit dans ce processus. Un nouveau cadre de reddition de comptes des





gestionnaires vient d'être instauré, lequel permettra de s'assurer que des objectifs et des cibles mesurables soient fixés et contrôlés pour tous les cadres supérieurs.

Plan d'action : Marine Atlantique S.C.C. a élaboré un processus de gestion intégrée qui combine planification, mesure du rendement et responsabilisation. Le rendement ciblé et les mesures de rendement seront établis au cours du processus de planification, et des indicateurs de rendement clés seront créés en fonction du rendement passé, des objectifs stratégiques et, si possible, des données de référence dans l'industrie. Les cadres supérieurs et le Conseil d'administration feront le suivi régulier de ces mesures qui seront utilisées dans le cadre de responsabilisation. Nous prévoyons étoffer les indicateurs de rendement clés en vue d'avoir une liste complète et définitive dans le plan d'affaires 2011-2012.

Recommandation 4 : Marine Atlantique S.C.C. devrait définir et mettre en œuvre une politique complète de gestion des risques, qui comprendrait des stratégies d'atténuation, notamment un plan exhaustif de reprise des activités.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle souligne qu'elle a fait des progrès dans son utilisation des évaluations des risques. La Société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. Le titulaire de ce poste poursuivra l'établissement d'un programme complet de gestion des risques, notamment l'élaboration d'un registre des risques d'entreprise et de stratégies d'atténuation connexes au cours des deux prochaines années.

Plan d'action : En septembre 2009, la Société a pourvu le nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. D'ici mars 2010, nous mettrons en place une politique des risques d'entreprise, un registre des risques ainsi qu'un guide de gestion des risques et divers outils pour les directeurs. Le directeur est aussi responsable de la coordination de l'intervention de la Société en cas de pandémie et des plans de continuité des activités de la Société. Ces plans ont été achevés en octobre 2009. L'élaboration d'un plan de reprise des activités sera achevée en mars 2011. La direction consultera le Conseil d'administration pour la finalisation et l'approbation de ces plans au fur et à mesure de leur élaboration.

Recommandation 5 : Marine Atlantique S.C.C. devrait revoir ses systèmes de gestion de l'entretien en vue d'améliorer leur utilité et leur compatibilité dans le secteur de la gestion des immobilisations.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.

Plan d'action : La Société est en train de mettre en place une nouvelle équipe de gestion des biens. En octobre 2009, la Société a pourvu le nouveau poste de directeur de gestion des biens. Pour accompagner le titulaire du poste, la Société recherche actuellement un inspecteur de la flotte et un autre technicien de la flotte. De plus, la Société a commencé la formation d'un comité sur l'entretien et les normes. Ce comité, qui sera en fonction d'ici janvier 2010, passera au crible le système de gestion de l'entretien des





ordinateurs et fera l'analyse de ses lacunes d'ici le 31 mars 2010. L'étude aboutira à une recommandation pour les cadres supérieurs concernant la mise au point ou l'achat d'un système intégral qui sera lié à un système de gestion des biens. Notre objectif est de mettre ce nouveau système en fonction d'ici le 1^{er} avril 2012.

Recommandation 6 : Marine Atlantique S.C.C. devrait utiliser les rapports d'enquête et d'inspection pour recenser les problèmes systématiques possibles et adapter ses calendriers d'entretien préventif en conséquence.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.

Plan d'action : Le nouveau comité sur l'entretien et les normes cherchera à savoir s'il est possible de lier le système international de gestion des navires au système de gestion de l'entretien des ordinateurs pour déterminer la fréquence des inspections et les réparations effectuées pendant les entretiens planifiés et non planifiés, et élaborer un processus qui respecte les recommandations du fabricant et satisfait aux exigences de catégorie. Le comité s'occupera aussi du contrôle, de l'élaboration, de l'étude et de l'établissement de normes d'entretien pour tous les biens de la Société. La direction fera un compte rendu sur la question au Conseil d'administration d'ici juin 2010.

Recommandation 7 : Lors de l'acquisition de nouveaux actifs, Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre une stratégie de gestion du cycle de vie.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs – poste nouvellement créé – qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années. Elle reconnaît que ses installations et ses équipements à terre sont en mauvais état.

Plan d'action : Le directeur de la gestion des biens sera chargé de la mise en fonction d'un nouveau système de gestion des biens d'ici le 31 octobre 2011. Le système fera le suivi de tous les biens, contrôlera les cycles de vie, contiendra des normes d'entretien préventif et fera la projection des besoins futurs en investissements.

Recommandation 8 : Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre des méthodes d'entretien qui garantiraient un contrôle efficace et la prise en compte du vieillissement des actifs et de leur état.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle accorde une attention particulière à la gestion du cycle de vie des actifs dans le cadre du réaménagement de ses processus de





gestion et d'administration. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs – poste nouvellement créé – qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. Les méthodes actuelles d'entretien seront examinées et une stratégie complète de gestion du cycle de vie des actifs sera instaurée. La direction, en collaboration avec Transports Canada, termine une proposition de revitalisation de Marine Atlantique S.C.C. qui comprendra un budget pour recapitaliser la flotte et les installations à terre.

Plan d'action : Le plan d'action de cette recommandation est compris dans la recommandation 6.

2.3. Gouvernance de la Société

Recommandation 9 : Le Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer son examen des méthodes de gouvernance de la Société et y donner suite.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Le Conseil d'administration et la direction viennent de terminer l'examen de la gouvernance, c'est-à-dire la révision de la charte de gouvernance du Conseil, la codification des attentes à l'égard du président et des administrateurs du Conseil, ainsi que la description des rôles respectifs du Conseil et du président-directeur général.

Plan d'action : En avril 2009, le Conseil d'administration a révisé les exigences professionnelles, l'expérience et le bagage nécessaires à une gouvernance efficace. En septembre 2009, le Conseil a, en compagnie d'un certain nombre de cadres supérieurs, élaboré et mis en application un plan de gouvernance révisé, les attentes du président du Conseil d'administration ainsi qu'une description des rôles du Conseil et du président-directeur général. De plus, le Conseil s'est doté d'un code de déontologie en matière de conflit d'intérêts.

Une séance d'information pour les administrateurs est prévue pour la réunion du Conseil en décembre 2009. Au cours de cette séance, les administrateurs se feront expliquer les tâches et les responsabilités des membres du Conseil d'administration et des officiers de Marine Atlantique S.C.C. aux termes du *Code canadien du travail*. Les administrateurs et les cadres supérieurs continueront d'évaluer, d'améliorer et de modifier la gouvernance de l'entreprise en 2009 et 2010.

2.4. Sécurité, sûreté et gérance environnementale

Recommandation 10 : Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre des plans en vue de se conformer aux exigences en vigueur et à venir en matière de sécurité.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et souligne qu'elle contribue activement à l'élaboration du Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs. Elle continue d'instaurer, en amont, de nouvelles initiatives sur la sécurité et de définir une stratégie pour s'assurer qu'elle se conformera entièrement au nouveau règlement sur la sécurité dès son entrée en vigueur, et qu'elle respecte les exigences en matière de sécurité en vigueur et respectera les exigences à venir. Étant donné





que le navire à moteur *Atlantic Vision* assure uniquement un service de traversier national et que son équipage est entièrement canadien, la Société discute actuellement avec les organismes de réglementation en vue de mieux définir les conséquences du Code ISPS sur ses activités.

Plan d'action : L'*Atlantic Vision* est actuellement conforme au Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires, un plan de sûreté du navire ayant été mis en œuvre et attesté par l'American Bureau of Shipping. Des versions préliminaires de plans de sûreté pour les installations de Port aux Basques et de North Sydney seront soumises à Transports Canada en novembre. D'ici fin 2009, les projets de vidéos de sûreté aux trois ports seront terminés. Des clôtures de sécurité seront érigées d'ici la fin du mois de mars 2010. Les trois ports seront conformes au nouveau règlement canadien sur la sûreté des traversiers d'ici la fin du mois de mai 2010.

Recommandation 11 : Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre un système officiel de gestion de l'environnement qui lui permettrait de recenser et d'évaluer les risques et de définir des priorités. Ce système comprendrait des mesures de surveillance et de rapport sur le rendement en matière d'environnement et de conformité aux règlements.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a créé un nouveau service chargé de la conformité qui sera notamment responsable de la gérance de l'environnement. La Société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. Grâce à ce nouveau directeur et au nouveau service, la Société renouvellera et améliorera son plan environnemental au cours des deux prochaines années.

Plan d'action : Le nouveau directeur de la qualité, des risques et de la conformité a commencé à élaborer la stratégie environnementale de la Société. Ce processus, qui sera terminé en mai 2010, comprend l'embauche d'un agent de l'environnement, des études d'impact environnemental des sites, une étude d'impact environnemental stratégique, ainsi que l'élaboration d'une stratégie environnementale.

Un système de gestion de l'environnement sera en place d'ici novembre 2010. L'information recueillie pendant la phase d'étude d'impact pour l'élaboration de la stratégie environnementale sera saisie dans un système de gestion de l'environnement pour un contrôle et des comptes rendus continus.

2.5. Gestion des ressources humaines

Recommandation 12 : Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines qui permettra à la Société de disposer d'un nombre adéquat d'employés qualifiés en vue de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Le service des ressources humaines a été restructuré et voit à l'arrivée de nouvelles ressources en vue de contribuer à l'amélioration des stratégies de gestion des ressources humaines actuelles ainsi que de regrouper les éléments fondamentaux au sein d'un plan intégré de gestion des ressources humaines au cours des deux prochaines années.





Plan d'action : Comme le rapport d'examen spécial l'indique, plusieurs éléments du plan de ressources humaines sont actuellement en place. En 2008, aux termes de la stratégie sur les ressources humaines de Marine Atlantic S.C.C., nous avons effectué un examen organisationnel de la Société pour déterminer si celle-ci possédait la structure nécessaire à la réalisation de ses objectifs. L'examen a confirmé qu'il fallait réviser la structure et ajouter des ressources à la direction de l'organisation. C'est à la suite du processus que nous avons cherché à restructurer notre organisation à la fin de 2008; cette restructuration se poursuivra jusqu'au début de 2010. La version préliminaire du plan de ressources humaines contenant tous ses sous-éléments sera terminée d'ici juin 2010, après la restructuration et l'embauche de nouveaux directeurs.

2.6. Activités d'exploitation

Recommandation 13 : Marine Atlantique S.C.C. devrait adopter un système automatisé pour améliorer l'affectation du personnel et l'utilisation des ressources humaines.

Réponse : Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et procédera à sa mise en œuvre au cours des deux prochaines années.

Plan d'action : Une bonne part des travaux a déjà été accomplie dans ce projet. En décembre 2008, une firme externe d'experts-conseils a effectué un examen détaillé du processus d'établissement des horaires des employés et des systèmes correspondants et a rédigé un document sur les exigences d'horaire en fonction de l'évaluation des besoins internes. Une équipe de projet interne est responsable de mettre en fonction un système automatisé d'établissement des horaires d'ici novembre 2010. L'équipe est en train de terminer le plan du projet et les documents sur les horaires nécessaires à la mise en fonction du système.

3. Examen spécial de 2004

Les deux ou trois dernières années ont été très difficiles pour les employés et les directeurs de la Société. Ces derniers se sont attaqués à de nombreux problèmes et ont fait progresser bon nombre de projets, en dépit d'une équipe de direction insuffisante. À cette pénurie de personnel s'ajoute un changement profond au sein de la direction, ce qui explique pourquoi, parmi les recommandations ayant fait suite à l'examen spécial de 2004, beaucoup n'ont pas été mises en œuvre. La Société accepte les recommandations du Bureau du vérificateur général et a élaboré un plan pour donner suite au rapport d'examen spécial de 2009. Les changements qui seront mis en place à la suite de ces recommandations constitueront du même coup une solution pour les recommandations de 2004 qui n'avaient pas été appliquées.





4. *Atlantic Vision*

Comme le rapport d'examen spécial l'indique, le coût d'affrètement de l'*Atlantic Vision* évalué par la direction en janvier 2008 était inférieur aux estimations effectuées au moment où le traversier était prêt à l'appareillage en mars 2009. Ces nouvelles estimations liées à un affrètement sur cinq ans étaient plus élevées de 15 pour cent (17,5 M\$) par rapport aux estimations préliminaires. Les deux tiers de l'augmentation s'expliquent par une retenue d'impôt de 11,2 M\$ imposée par l'Agence du revenu du Canada sur l'affrètement en vertu de la forme que prend l'accord d'affrètement (contrat d'affrètement coque nue). La société avait calculé ses premières estimations selon un accord d'affrètement signé en 2000 et qui ne comportait aucune retenue fiscale.

Les deux autres facteurs de sous-estimation du coût d'affrètement sont liés aux améliorations des immobilisations. La première estimation de la direction prévoyait 6 M\$ en frais d'améliorations apportées au navire, par exemple la mise en place d'un ancrage funiculaire sur le bateau. La direction a alors embauché un consultant maritime qui a analysé les options d'ancrage puis recommandé, pour des raisons de coût et de sécurité, d'installer un ancrage Moorex sur la terre ferme. L'installation de l'ancrage à terre le rendrait utile pour les autres navires qu'acquerra la société conformément à la stratégie de modernisation de sa flotte. Le nouvel ancrage a fait augmenter les coûts d'immobilisations de 5,8 M\$, montant auquel s'ajoutent 1,7 M\$ pour les modifications imprévues apportées au navire afin qu'il respecte les exigences de la Société.

La direction avait surestimé le nombre de véhicules et de passagers que pouvait contenir le navire, les nouvelles estimations étant 20 pour cent inférieures. Une étude est en cours pour combler l'écart. Nous réviserons ainsi les plans de chargement, modifierons légèrement les rampes et apporterons d'autres changements techniques pour augmenter la capacité totale du navire.

