

**MARINE ATLANTIQUE S.C.C.  
RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL**

**PRÉSENTÉ AU  
CONSEIL D'ADMINISTRATION  
Le 10 septembre 2004**



**MARINE ATLANTIQUE S.C.C.  
RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL  
Table des matières**

---

<i>I – OPINION DE L'EXAMEN SPÉCIAL</i>	<i>1</i>
<i>II – APERÇU DE MARINE ATLANTIQUE S.C.C.</i>	<i>3</i>
Respect de l'obligation constitutionnelle du Canada	3
Contexte historique	3
Mandat conféré par la loi	4
Objectifs	4
Mission	5
Exploitation de Marine Atlantique	5
Questions relatives au financement	6
Causes des besoins financiers croissants	6
Un service essentiel	7
<i>III – LACUNES IMPORTANTES</i>	<i>7</i>
Efficience et économie des opérations	8
Ententes d'exploitation annuelles	15
<i>IV – AUTRES CONSTATATIONS</i>	<i>17</i>
Qualité des services	17
Service sécuritaire et responsable sur le plan environnemental	17
Gouvernance	19
<i>V – RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION</i>	<i>20</i>
<i>Annexe A</i>	<i>21</i>
<i>Annexe B</i>	<i>23</i>
<i>Annexe C</i>	<i>24</i>



Au : Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C.

## **I – OPINION DE L'EXAMEN SPÉCIAL**

1. Conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, Marine Atlantique S.C.C. est tenue de maintenir des systèmes d'information et de contrôle financiers et de gestion qui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés; que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace; et que le déroulement de ses opérations est efficace.
2. La *LGFP* exige également que les systèmes et pratiques de la société soient soumis à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, au cours de la période visée par l'examen, soit du 18 août 2003 au 31 mars 2004, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Nous avons fondé notre plan d'examen sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la société, qui a comporté une analyse des risques. Nous avons présenté le plan d'examen au Comité de vérification du Conseil d'administration, le 4 décembre 2003. Le plan faisait état des systèmes et des pratiques que nous jugeons essentielles pour fournir à la société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles était économique et efficace, et que le déroulement de ses opérations était efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons choisis d'examiner.
5. Le plan comprenait également les critères que nous avons choisis expressément pour cet examen, de concert avec la société. Ces critères étaient fondés sur notre expérience de la vérification de la gestion. Pour établir ces critères, nous avons également tenu compte des exigences législatives et réglementaires, des ouvrages et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la société et d'autres organisations. Les systèmes et les pratiques que nous avons examinés et les critères que nous avons utilisés figurent à l'annexe A.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, cet examen a comporté les tests et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Pour effectuer notre examen, nous avons utilisé le travail du vérificateur interne de la société dans les domaines des achats et des heures supplémentaires.

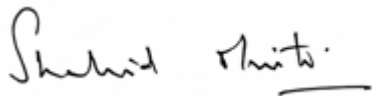
7. Nous avons trouvé deux lacunes importantes :

- **La société ne possède pas l'assurance raisonnable que ses opérations sont efficaces et économiques. Pour obtenir cette assurance, elle doit définir le rendement attendu et établir des indicateurs et des cibles de rendement pour déterminer dans quelle mesure le rendement attendu est atteint. La société doit aussi élaborer et mettre en œuvre des plans pour réaliser les aspects essentiels de son plan stratégique. Il lui faut notamment un plan de négociation collective à long terme et un plan complet de renouvellement des navires.**
- **Les ententes d'exploitation annuelles initiales conclues avec le ministre des Transports ne reflètent pas le coût complet connu des services prévus dans les ententes. Les ententes ne comportent pas de normes de service, à part le nombre de traversées par mois. Ces lacunes limitent l'efficacité des ententes comme mécanismes redditionnels essentiels pour la prestation des services et pourraient, en bout de ligne, avoir un effet sur les plans à long terme visant à améliorer l'efficacité et l'économie des opérations.**

8. À notre avis, à part les lacunes importantes décrites dans le paragraphe précédent, et selon les critères établis pour l'examen spécial, nous avons l'assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ne comportent aucune lacune importante.

9. Le reste du rapport présente un aperçu de la société, des précisions supplémentaires sur les lacunes importantes mentionnées ci-dessus, d'autres constatations, ainsi que des recommandations et les réponses de la direction.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Shahid Minto, CA  
Vérificateur général adjoint

Halifax, Canada  
Le 31 mars 2004

## **II – APERÇU DE MARINE ATLANTIQUE S.C.C.**

### **Respect de l'obligation constitutionnelle du Canada**

10. La *Loi sur Terre-Neuve – La condition 32* (1949) de l'union entre le Canada et la province de Terre-Neuve prévoit que le « Canada accepte de maintenir en service, entre North Sydney et Port-aux-Basques, une liaison par bateaux à vapeur mixtes adaptée aux besoins du trafic, à compléter, dès l'achèvement de la route reliant Corner Brook et Port-aux-Basques, par la mise en place des moyens nécessaires au transport des véhicules à moteur » (*sic*).

11. Les relations entre Marine Atlantique S.C.C. et le Canada (représenté par le ministre des Transports) sont définies par une entente-cadre conclue en 1987. L'entente-cadre décrit les mécanismes en vertu desquels la société offre les services de traversier prévus. Les ententes annuelles d'exploitation et de financement décrivent les services à assurer et la subvention dont la société a besoin pour assurer les services prévus (les usagers ne paient qu'une partie du coût des services). Marine Atlantique reçoit la subvention dans le cadre des crédits parlementaires annuels.

12. Marine Atlantique respecte l'engagement constitutionnel du Canada de fournir des services de traversier pour passagers et marchandises entre North Sydney et Port aux Basques. De plus, à la demande du ministre des Transports, la société exploite un service saisonnier pendant l'été entre North Sydney et Argientia.

13. L'entente-cadre prévoit aussi que le ministre des Transports approuve chaque année la grille des tarifs et l'horaire des traversiers de Marine Atlantique.

### **Contexte historique**

14. La société Marine Atlantique a été établie dans sa forme actuelle en 1986, mais elle possède une longue histoire. Elle a commencé par offrir un service de traversier (bateaux à vapeur) reliant le chemin de fer de Terre-Neuve au réseau canadien. En 1949, le Canada a assumé la responsabilité du service par l'entremise d'une société d'État, la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada.

15. La Politique maritime nationale (1995) a obligé Marine Atlantique à mettre fin à ses autres services dans les provinces de l'Atlantique ou à les transférer à d'autres exploitants, et à conserver comme seule responsabilité les services offerts actuellement.

16. De plus, la Politique maritime nationale a exigé que la société exploite efficacement ses activités et gère ses ressources de manière efficiente et économique. L'examen des programmes effectué par le gouvernement fédéral en 1995 a fait ressortir la nécessité d'offrir des services abordables et de contrôler les coûts. Aussi le financement public accordé à la société (le niveau de référence) a-t-il été limité par le gouvernement.

17. Par le passé, les services de traversier ont toujours été subventionnés par le gouvernement. Même s'ils n'étaient pas désignés comme service essentiel par le passé, l'engagement constitutionnel et les impératifs économiques exigeaient leur maintien.

18. Les rapports d'examen spéciaux antérieurs ont soulevé des préoccupations au sujet de l'efficacité et de l'économie de l'exploitation de la société. De nombreuses observations du rapport d'examen spécial de 1999 portent sur les aspects qui étaient régis par les conventions collectives en vigueur. Les conventions collectives qui régissent maintenant l'exploitation de Marine Atlantique ont été négociées dans un contexte d'exploitation plus complexe, plus vaste sur le plan géographique et plus varié.

### **Mandat conféré par la loi**

19. La *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* de 1986 établit la société Marine Atlantique S.C.C. comme société d'État mère et lui donne le mandat suivant :

L'acquisition, l'établissement, la gestion et l'exploitation d'un service de transport naval, d'un service de carénage, de réparation et d'entretien naval, d'une entreprise de construction navale et de tout autre service ou entreprise connexe.

### **Objectifs**

20. Pour remplir son mandat, la société s'est fixé l'objet suivant dans le Sommaire de son plan d'entreprise :

*Continuer à assurer un service à longueur d'année entre Port aux Basques, T.-N., et North Sydney, N.-É., et un service saisonnier entre Argenticia, T.-N., et North Sydney, N.-É.*



## **Mission**

21. L'énoncé de mission de la société est le suivant :

*Fournir à nos clients un réseau traversier sûr, écologique et de qualité assurant un service fiable, courtois et rentable entre Terre-Neuve et l'intérieur du pays.*

## **Exploitation de Marine Atlantique**

22. Marine Atlantique assure les services prévus par l'entente à l'aide de trois transrouliers à passagers et à marchandises et d'un transroulier à marchandises. Elle exploite des installations terminales permanentes à North Sydney et à Port aux Basques et des installations terminales saisonnières à Argientia. Le terminal de North Sydney possède deux débarcadères tandis que les autres terminaux n'en ont qu'un. Port aux Basques compte des installations d'entreposage et de mélange de combustible.

23. La majorité des services techniques et opérationnels côtiers sont établis à North Sydney. Il y a du personnel d'entretien et du personnel administratif à North Sydney et à Port aux Basques. Le siège de la société, où travaillent le président, l'avocat et le vérificateur interne, est situé à St. John's.

24. En 1999, la société avait trois navires et employait l'équivalent de 754 employés à temps plein (chiffre calculé en divisant les heures de travail réelles par les heures de travail normales au cours d'une année de travail). En 2003, avec quatre navires, la société comptait 940 équivalents temps plein. En 2003, le coût de la main-d'œuvre représentait 58 p. 100 des décaissements d'exploitation.

25. Marine Atlantique fonctionne dans un milieu fortement syndiqué : cinq syndicats représentent tous les employés autres que les gestionnaires, soit la vaste majorité des employés de la société. Un sixième syndicat est en train de regrouper certains gestionnaires non syndiqués.

26. Le trafic commercial est régulier, ne connaissant que de faibles variations d'une saison à l'autre (p. ex., il est un peu plus élevé au printemps, en été et avant Noël). Le trafic passager subit de fortes variations saisonnières, environ 70 p. 100 étant concentré entre juin et septembre.

27. L'annexe B présente d'autres données financières et opérationnelles pour les exercices terminés le 31 décembre de la société.

### **Questions relatives au financement**

28. Les derniers sommaires des plans d'entreprise de Marine Atlantique font état de problèmes de financement répétés. La subvention dont la société a besoin chaque année pour assurer les services prévus dans les ententes est plus élevée que le financement que le gouvernement lui octroie au départ. Cependant, en bout de ligne, Marine Atlantique a toujours reçu le financement dont elle avait besoin pour assurer les services prévus.

29. Malgré les limites de financement imposées par l'Examen des programmes de 1995 du gouvernement, la subvention fédérale au titre des coûts d'exploitation de la société a augmenté de 156 p. 100, passant de 16,1 millions de dollars en 1999, alors qu'elle avait trois navires, à 41 millions de dollars en 2003, avec quatre navires. Au cours de la même période, les coûts d'exploitation ont augmenté de 49 p. 100 alors que ses revenus ont augmenté de 22 p. 100.

30. L'écart se creuse entre le financement gouvernemental approuvé initialement pour Marine Atlantique et la subvention dont la société a besoin pour assurer les services prévus. L'annexe C présente un sommaire de l'insuffisance du financement de 2001-2002 à 2004-2005, par exercice du gouvernement au 31 mars.

### **Causes des besoins financiers croissants**

31. Plusieurs raisons expliquent l'augmentation des pressions financières. Si l'on compare 2003 à 1999, la société a consacré 12,4 millions de dollars de plus à l'exploitation et à l'entretien du quatrième navire (compte non tenu des frais de combustible), 8 millions de dollars de plus pour les frais de combustible de tous ses navires, et 4,3 millions de dollars de plus pour l'entretien de ces trois autres navires. Pour 2004-2005, la société prévoit une charge de retraite de 15 millions de dollars (3,5 millions de dollars en 2003-2004) et une charge d'indemnisation des accidents du travail de 4,5 millions de dollars (nulle en 2003-2004). Ce sont les principales raisons de l'escalade des besoins financiers.

32. Dans le cadre de l'entente financière conclue avec le gouvernement lorsque ce dernier a approuvé l'achat du quatrième navire, le niveau de référence de Marine Atlantique a été réduit de 9,940 millions de dollars par année pendant neuf ans, puis de 12 millions de dollars pour la dixième année.

33. C'est l'acquisition du quatrième navire qui a eu le plus gros impact sur les coûts. Dans les raisons données pour acquérir un quatrième navire, Marine Atlantique et Transports Canada ont indiqué que les coûts seraient compensés par des gains d'efficacité opérationnelle et une augmentation régulière des tarifs. L'ajout d'un quatrième navire à la flotte de la société devait lui permettre d'offrir des services plus fiables et de répondre à la demande future projetée.

34. Marine Atlantique a déclaré que ses prévisions budgétaires quant à la majeure partie des coûts d'exploitation et d'entretien du nouveau navire n'étaient pas réalistes. La plupart des employés embauchés entre 2000 et 2003 ont été affectés à l'exploitation du quatrième navire. Parallèlement, la croissance prévue du trafic ne s'est pas concrétisée.

### **Un service essentiel**

35. En août 2002, un des syndicats de Marine Atlantique a demandé au Conseil canadien des relations industrielles de déterminer si l'application du paragraphe 87.4(1) du *Code canadien du travail* posait problème. Ce paragraphe du *Code* donne au Conseil le pouvoir de s'assurer que les opérations ou services essentiels sont maintenus en cas de grève ou de lock-out.

36. En novembre 2003, le Conseil a déclaré qu'aucune réduction du niveau du service traversier normal assuré par Marine Atlantique S.C.C. entre Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse ne devait survenir, quel que soit le moment de l'année. La décision fait ressortir le risque qu'une réduction de services ferait courir pour la santé et la sécurité publique. Dans les faits, elle interdit aux syndicats de Marine Atlantique de procéder à des arrêts de travail légaux.

### **III – LACUNES IMPORTANTES**

37. Il existe une lacune importante lorsque la non-conformité à un ou à plusieurs critères d'examen empêche ou gêne gravement la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs de contrôle législatif (protection et contrôle des actifs; gestion économique et efficace des ressources; et déroulement efficace des opérations).

38. Notre examen de Marine Atlantique a révélé des lacunes importantes dans deux secteurs :

- l'efficacité et l'économie des opérations,
- les ententes d'exploitation annuelles.

## Efficienc e et économie des opérations

39. La société ne possède pas l'assurance raisonnable que ses opérations sont efficaces et économiques. Pour obtenir cette assurance, elle doit définir le rendement attendu et établir des indicateurs et des cibles de rendement pour déterminer dans quelle mesure le rendement attendu est atteint. La société doit aussi élaborer et mettre en œuvre des plans pour réaliser les aspects essentiels de son plan stratégique. Il lui faut notamment un plan de négociation collective à long terme et un plan complet de renouvellement des navires.

40. Pour ce qui est de l'efficience des opérations, le plan stratégique de 2002 indique ce qui suit :

*[traduction]*

*À la suite du dernier rapport d'examen spécial présenté à l'automne 1999, Marine Atlantique a jugé qu'il fallait s'attaquer en priorité aux problèmes de capacité et de niveau des services. Cela est essentiellement chose faite. Il faut maintenant s'attaquer aux problèmes d'efficience.*

41. Depuis l'examen spécial de 1999, la société s'est efforcée d'améliorer la fiabilité et la sécurité de ses services. Elle a ajouté un quatrième traversier de passagers et de fret pour offrir une plus grande capacité pendant les périodes de pointe de l'été et une relève au cas où ses autres navires auraient des problèmes mécaniques. Le gouvernement et la société ont investi dans le quatrième navire de manière à ce que le trafic passager et le trafic commercial puissent bénéficier de services fiables. La société a également investi dans de nouveaux systèmes d'évacuation et dans une formation supplémentaire pour ses équipages, en réponse aux préoccupations exprimées par les organismes de réglementation.

42. Les sections qui suivent décrivent les efforts de planification stratégique de la société et les observations connexes, particulièrement au sujet des ressources humaines en ce qui a trait à l'exploitation de services de traversier dans un milieu fortement syndiqué. Les dernières sections ont trait aux aspects financiers liés au renouvellement des navires et aux actifs à terre. L'effet cumulatif de ces observations nous a amenés à conclure que la société ne possède pas l'assurance raisonnable que ses opérations sont efficaces et économiques.

43. **Établissement d'un plan stratégique.** Le rapport d'examen spécial de 1999 faisait observer que la société n'avait pas de plan stratégique pour établir son orientation et guider ses opérations. Elle a commencé à élaborer un plan stratégique en 2001, sous la direction de l'ancien président du

Conseil et président de la société, qui a obtenu la participation des membres du Conseil au moyen de discussions spontanées tenues en dehors des réunions régulières du Conseil d'administration.

44. En mars 2000, la direction a envoyé un projet de plan stratégique au Conseil, qui a approuvé le plan en juin 2002. Le plan stratégique comprenait une évaluation des menaces et des possibilités extérieures ainsi que des forces et des faiblesses internes. Il décrivait la vision, la mission et les valeurs de la société, ainsi que l'objectif des services de traversier. Le plan énonçait également des buts dans le domaine de la sécurité, de l'environnement, de la rentabilité et des ressources humaines. Il prévoyait des stratégies pour chacun de ces volets ainsi que des mesures de rendement et des cibles proposées.

45. Même si la société avait indiqué qu'elle examinerait et mettrait à jour le plan stratégique tous les ans, elle ne l'a pas fait. Les plans d'entreprise ultérieurs indiquaient que des plans d'action seraient élaborés pour guider la mise en œuvre des stratégies; la société n'a pas encore établi de tels plans d'action.

46. La direction nous a informés qu'elle avait entrepris l'élaboration d'un nouveau plan stratégique à la fin de la période d'examen spécial et que le Conseil d'administration participerait activement au processus.

47. **Nécessité d'établir des mesures de rendement.** La société est encore en train d'améliorer les mesures et les cibles de rendement incluses dans le plan stratégique. En septembre 2003, après avoir examiné le premier rapport trimestriel sur les mesures de rendement, le comité de gouvernance du Conseil d'administration a demandé à la direction de réévaluer les mesures de rendement. La société n'a pas produit d'autres rapports trimestriels, et le Conseil d'administration n'a pas encore accepté officiellement les mesures et les cibles de rendement.

48. Même si le plan stratégique contient une certaine forme d'évaluation des risques, il est difficile de faire le lien entre les risques cernés et les stratégies proposées. De plus, c'est la seule évaluation des risques qui a été effectuée; la société n'a pas de processus officiel continu de gestion des risques. Une bonne gouvernance permettrait aux membres du Conseil d'administration de déterminer clairement les principaux risques auxquels la société fait face, leur effet possible, ainsi que les stratégies à adopter pour gérer ces risques.

49. La société est en train d'établir des mesures et des cibles de rendement qui reflèteront le niveau de service attendu. Cette initiative est essentielle pour établir les attentes de la société quant à la rentabilité des opérations.

50. **Établissement du niveau de service.** La *Loi constitutionnelle* prévoit que le Canada fournisse un service de traversier pour passagers et marchandises entre North Bay et Port aux Basques. L'énoncé de mission de la société indique que celle-ci offrira à tous ses clients un service de traversier sûr, écologique, de qualité (fiable et courtois) et économique. Les énoncés de valeur et les objectifs opérationnels du plan stratégique donnent plus de précisions sur le fait que ce sont des éléments du niveau de service attendu. Cependant, il n'est pas facile de déterminer les résultats concrets et mesurables attendus pour chacun des éléments. (Les ententes d'exploitation annuelles conclues avec le ministre des Transports ne définissent pas clairement non plus le niveau de service que la société doit assurer (voir le paragraphe 82).)

51. L'atteinte des résultats dans un aspect du service pourrait avoir un effet négatif sur un autre. Par exemple, la décision de la société d'utiliser des combustibles mélangés a permis d'importantes réductions des coûts de combustible, mais a entraîné plus de rejets dans l'environnement. Cela va à l'encontre de l'objectif de responsabilité environnementale de la société.

52. Comme nous l'avons mentionné, l'acquisition d'un quatrième navire a aidé à rendre le service plus fiable, mais il a obligé le gouvernement à verser une plus grande subvention à l'exploitation.

53. **Exploitation des navires.** L'établissement d'un calendrier annuel de traversées est un volet clé du processus de planification annuelle de la société. C'est une étape essentielle pour que les services prévus correspondent aux besoins des clients, et ce calendrier a un effet sur le coût des services.

54. La direction nous a informés que le calendrier des traversées était établi à partir d'informations fournies par des groupes de parties intéressées pour répondre aux besoins des clients. On nous a dit que pour répondre à ces besoins, il arrive qu'il y ait des conflits entre les heures de départ et d'arrivée des navires, ce qui entraîne des coûts plus élevés et une baisse de la qualité des services offerts aux passagers.

55. Notre analyse d'une semaine représentative au cours de la période de pointe de l'été 2003 a confirmé qu'un certain nombre de conflits d'horaire a nui au respect des horaires des navires (61 p. 100 en 2003), a fait augmenter les coûts et a exigé plus d'attention de la direction. Les heures supplémentaires nécessaires à l'arrivée et au départ des navires en dehors de l'horaire ou des heures régulières prévus ont représenté la majeure partie des coûts supplémentaires.

56. Nous avons effectué la même analyse pour la même semaine de l'horaire prévu en 2004, et avons obtenu des résultats similaires.

57. Le rapport d'examen spécial de 1999 mentionnait la possibilité de réduire le temps d'escale des navires à quai. Au cours de la période de pointe estivale, il faut plus d'une heure pour charger et décharger un navire. Par le passé, le temps d'escale descendait à 40 minutes. La société n'a pas fixé d'objectif pour les principales composantes du temps d'escale (p. ex. le temps pour abaisser la rampe, le temps pour faire descendre le premier véhicule, le temps pour faire descendre le dernier véhicule, le temps pour faire monter le premier véhicule pour le prochain voyage, etc.).

58. La société établit l'horaire annuel des traversées en fonction du trafic prévu. D'autres traversées sont prévues, mais ne sont pas incluses dans l'horaire officiel. Elles peuvent être ajoutées à la discrétion de la direction si le trafic l'exige.

59. La direction nous a informés qu'elle a engagé, avec l'industrie du camionnage, des discussions sur des initiatives visant à accroître l'efficacité et la qualité des services fournis à cette industrie.

60. **Gestion des ressources humaines.** Les salaires et les avantages sociaux représentent le poste de coûts le plus élevé de la société, soit 64,3 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003. La capacité de la société de faire correspondre de manière efficace ses ressources humaines à ses besoins opérationnels est une préoccupation de longue date.

61. Étant donné l'importance des ressources humaines pour les opérations de la société, nous nous attendions à trouver un plan des ressources humaines et des stratégies directement liées au plan stratégique de la société. La direction a établi un modèle de compétences pour la gestion et est en train d'élaborer un plan de relève. Cependant, elle n'a pas encore de plan des ressources humaines complet et documenté.

62. Le plan des ressources humaines devrait porter expressément sur des questions comme la planification préliminaire de la direction en vue de l'acquisition d'un nouveau traversier pour 2006-2007. Pour la société, le coût le plus important au cours du cycle de vie des navires est le coût d'armement en équipage régulier. Il est donc important que des données sur la gestion des ressources humaines soient intégrées méthodiquement à la planification de l'acquisition d'un navire.

63. **Équipage des navires.** Marine Atlantique équipe ses navires en personnel à l'aide de modèles standard d'exploitation et en fonction du nombre de passagers prévu. Le nombre de membres d'équipage du navire est fonction de divers critères : le navire effectuera une traversée, est en attente, est désarmé ou en entretien. Le nombre de membres d'équipage dépend aussi du

niveau de trafic saisonnier prévu, mais ne varie pas en fonction des fluctuations à court terme de l'achalandage. Les modèles d'équipage standard sont demeurés les mêmes depuis le dernier examen spécial en 1999.

64. Les certificats d'exploitation délivrés par Transports Canada prévoient le nombre minimum de membres d'équipage nécessaires pour faire fonctionner les systèmes d'évacuation des navires. Pendant toute l'année, les traversiers passagers/marchandises de la société fonctionnent avec des équipages dont le nombre de membres dépasse le nombre exigé par les certificats d'exploitation. Au cours de la période de pointe, la société peut employer 40 p. 100 plus de membres que le certificat d'exploitation l'exige. Par exemple, le *MV Caribou* fonctionne normalement avec un équipage de 106 membres au cours de la période de pointe, alors que le certificat d'exploitation n'exige qu'un équipage de 77. La direction nous a informés que ces équipages étaient nécessaires pour assurer la sécurité et les services aux clients.

65. La direction a la responsabilité d'affecter plus de membres d'équipage si elle cerne d'autres aspects liés à la sécurité, en plus des systèmes d'évacuation. L'examen du rôle d'appel des navires (qui énonce les responsabilités de l'équipage pour ce qui est de la sécurité des navires) a permis de constater que les membres supplémentaires étaient affectés à des fonctions de sécurité précises, selon les besoins.

66. La direction nous a informés qu'elle doit prévoir le nombre de passagers en période de pointe quand elle fixe les niveaux des équipages – p. ex., le trafic passager est plus élevé pendant les fins de semaine, même durant les périodes creuses. La direction a indiqué qu'en raison de la distance séparant le lieu de travail et le foyer des employés et des restrictions associées aux conventions collectives, elle ne peut pas faire appel à des employés à court terme.

67. Les niveaux d'affectation des équipages sont fixés selon le nombre de passagers prévus sur une période de plusieurs mois et il est difficile de les ajuster à court terme. Il est relativement facile d'augmenter le nombre de membres d'équipage, mais le réduire en deçà des niveaux historiques entraîne l'application du volet sécurité du revenu des conventions collectives, avec les coûts y afférents. L'entente sur la sécurité du revenu protège le revenu des employés de la société en cas de perte d'emploi en raison d'un changement technologique, opérationnel ou organisationnel.

68. Nous avons été informés que les niveaux des membres d'équipage sont généralement conformes aux pratiques antérieures et sont maintenus conformément aux conventions collectives applicables. Cependant, comme la société n'a pas établi de normes précises pour la productivité des employés et les services aux clients, nous n'avons pu déterminer si les niveaux des membres d'équipage étaient fixés de la façon la plus rentable.



69. **Affectation du personnel aux installations à terre.** Au cours de l'examen, nous avons trouvé des possibilités d'accroître l'efficacité du personnel affecté aux installations à terre de la société. Par exemple, les salaires des arrimeurs, y compris les heures supplémentaires, sont beaucoup plus élevés à North Sydney qu'à Port aux Basques, bien que les deux installations appuient des opérations semblables. La principale différence est qu'à Port aux Basques, les arrimeurs travaillent selon des postes fractionnés, qui répondent mieux aux besoins opérationnels de la société.

70. **Effet des conventions collectives.** Les conventions collectives que la société a conclues avec les cinq syndicats sont complexes et ne répondent pas toujours aux besoins opérationnels de la société. Les conventions comportent des restrictions dans des domaines qui sont essentiels à l'efficacité des opérations, comme la dotation des postes vacants, le remplacement des travailleurs en cas d'absence, l'affectation des travailleurs et les heures supplémentaires.

71. Les gestionnaires ne reçoivent pas une formation adéquate sur la façon de faire leur travail dans un milieu fortement syndiqué, en mettant l'accent sur les conventions collectives de la société. Dans un cas, par exemple, des employés à temps partiel travaillant suivant une entente temporaire sont devenus permanents même si leurs services n'étaient plus nécessaires. Ces postes sont maintenant considérés comme faisant partie de l'équipage minimum. L'élimination de ces postes pourrait provoquer l'application du volet sécurité du revenu de la convention collective.

72. Marine Atlantique ne possède pas de stratégie à long terme en vue de renégocier les dispositions restrictives de ses conventions collectives. Une telle stratégie mettrait l'accent sur l'évaluation des relations avec les syndicats et la détermination des questions susceptibles d'être réglées par la négociation collective.

73. **Planification à long terme des actifs.** Les opérations de Marine Atlantique exigent beaucoup de capitaux. Il faut énormément de temps pour prévoir et acquérir un navire et des installations à terre qui répondent aux besoins opérationnels actuels et futurs de la société.

74. Dans la planification de ses futurs besoins en capitaux, la société s'est contentée de réagir. Par exemple, deux rapports sur les exigences à long terme de la flotte ont été produits à la demande de Transports Canada en 2002 et en 2003, devant l'insuffisance du financement de la société. Les processus à l'appui de ces deux rapports de planification de la flotte n'ont pas été bien documentés. Même si les rapports présentaient des arguments pour justifier les besoins à long terme en navires, ils ne présentaient pas de stratégie de renouvellement de la flotte pour remplacer ou renouveler les navires vieillissants de la société. Jusqu'à cette année, les plans de la société ne comprenaient pas de plans complets de remplacement des navires.

75. En général, la planification des navires s'est faite d'une manière ponctuelle et a été mal documentée. La direction nous a informés que la planification des navires est un processus continu et qu'elle fait appel aux personnes qui ont une connaissance approfondie des questions de planification. La société procède actuellement aux évaluations de l'état du *MV Caribou* et du *MV Smallwood*, qui seront terminées en 2004. Les résultats de ces évaluations donneront lieu à un plan complet sur les navires, que la direction prévoit intégrer à son plan d'entreprise de 2005.

76. Pour établir ses besoins opérationnels, la société doit prévoir régulièrement la demande à court et à long termes. À court terme, la direction exerce son jugement collectif, en utilisant l'information fournie par les parties intéressées et des données économiques restreintes. À long terme, elle se sert d'une méthode qui surestime le trafic futur. Nous craignons que le fait de surestimer le trafic futur puisse avoir un effet sur l'échéancier et la stratégie de planification des navires.

77. L'évolution des plans relativement au *MV Atlantic Freighter*, le navire de transport des marchandises de la société, montre bien l'effet cumulatif des faiblesses dans la planification des navires.

#### **Évolution des plans relativement au *MV Atlantic Freighter***

Le *MV Atlantic Freighter*, construit en 1978, est le navire le moins coûteux de la société pour le transport des marchandises. En 1998, la société a proposé de se débarrasser du *MV Atlantic Freighter* lorsqu'elle achèterait un nouveau navire passagers/marchandises.

En 1999, la société a décidé de conserver le *MV Atlantic Freighter* et, dans le Sommaire du plan d'entreprise de 2001-2005, elle a proposé qu'un carénage de demi-vie de 8 millions de dollars soit effectué en 2003-2004.

Dans un document de planification de la flotte de 2002, la société a indiqué que le *MV Atlantic Freighter* serait retiré des opérations en 2006. Le plan de la flotte de 2003 reconsidérerait l'abandon du *MV Atlantic Freighter*, en se fondant sur une évaluation de l'état du navire et de sa capacité de transporter certains types de marchandises.

Le Sommaire du plan d'entreprise de 2003-2007, approuvé par le Conseil du Trésor en décembre 2002, indiquait que le *MV Atlantic Freighter* subirait un carénage de 4,7 millions de dollars à compter de décembre 2002. Le carénage a été effectué en janvier 2003.

À l'heure actuelle, la société prévoit effectuer d'autres travaux sur le *MV Atlantic Freighter* d'ici 2006, à un coût estimatif de plus d'un million de dollars. Cela permettrait au navire de fonctionner jusqu'en 2008 au moins.

78. L'achat du quatrième navire, le *MV Leif Ericson*, montre également l'effet que peuvent avoir les lacunes dans la planification des navires. La décision d'achat a été prise rapidement, en réponse à des réactions négatives, de la part des clients et des groupes de parties intéressées, aux problèmes de fiabilité des services en 1998 et en 1999.

79. Au départ, le nouveau navire devait être affecté au service saisonnier d'Argentia. Cependant, le navire choisi, le *MV Leif Ericson*, n'était pas suffisamment rapide et n'offrait pas suffisamment de places pour cette liaison.

80. La direction a indiqué que le navire ne répondait pas bien dans des conditions de glace marine, ce qui limite son utilité en hiver. Il est difficile pour le navire de respecter l'horaire en raison de sa faible vitesse. Cela fait augmenter les charges au titre de l'équipage et de l'effectif à terre et entraîne la prestation d'heures supplémentaires.

81. **Actifs à terre.** La société commence à peine à évaluer de manière méthodique ses installations à terre. En janvier 2004, le président a demandé une évaluation de l'état de toutes les installations à terre. Nous avons été informés que cette évaluation serait utilisée dans la planification de 2005.

### **Ententes d'exploitation annuelles**

**82. Les ententes d'exploitation annuelles initiales conclues avec le ministre des Transports ne reflètent pas le coût complet connu des services prévus dans les ententes. Les ententes ne comportent pas de normes de service, à part le nombre de traversées par mois. Ces lacunes limitent l'efficacité des ententes comme mécanismes redditionnels essentiels pour la prestation des services et pourraient, en bout de ligne, avoir un effet sur les plans à long terme visant à améliorer l'efficacité et l'économie des opérations.**

83. L'aperçu de Marine Atlantique (voir la page 3) présente une description détaillée des relations et des ententes entre le Canada (représenté par le ministre des Transports) et Marine Atlantique. L'entente d'exploitation annuelle est un mécanisme redditionnel important qui régit cette relation.

84. Depuis l'acquisition d'un quatrième navire à l'été 2000, la subvention fédérale nécessaire a augmenté énormément. Cependant, les niveaux de référence n'ont pas augmenté en conséquence, et le *Budget principal des dépenses* de Transports Canada n'informe pas le Parlement de la subvention totale nécessaire.

85. **Préparation du budget.** La société prévoit chaque année le trafic pour l'année suivante et établit un horaire des traversées pour répondre à la demande projetée. La société prépare un budget en fonction de l'horaire; elle propose également une grille tarifaire pour l'année à venir. Les fonctionnaires de Transports Canada étudient cette information au nom du ministre des Transports.

86. Si le ministre des Transports est d'accord avec les propositions de Marine Atlantique, il en avise officiellement la société. De plus, les ententes annuelles d'exploitation et d'immobilisations conclues énoncent les services prévus et la subvention nécessaire pour les assurer. La société intègre cette information à son plan d'entreprise et à ses budgets d'exploitation et d'immobilisations, qu'elle soumet à l'approbation du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil.

87. Depuis 2001-2002, l'estimation de la subvention à l'exploitation nécessaire, comprise dans le plan d'entreprise, est beaucoup plus élevée que les montants prévus initialement dans les ententes d'exploitation avec le ministre des Transports. Lorsque le gouvernement identifie la source et le montant du financement supplémentaire, les ententes d'exploitation sont modifiées.

88. Par exemple, le Sommaire du plan d'entreprise de 2003-2004 de Marine Atlantique indique que la société aura besoin d'une subvention à l'exploitation de 47 millions de dollars pour cet exercice. Ce document a été approuvé par le Conseil du Trésor en décembre 2002. L'entente d'exploitation avec le ministre des Transports pour 2003-2004, datée de mars 2003, prévoyait initialement une subvention à l'exploitation de 18,8 millions de dollars seulement, ce qui représentait la portion exploitation du financement global plafond octroyé à Marine Atlantique pour l'exercice. La société devait recevoir une tranche de 15,4 millions de dollars de ce montant au 31 décembre 2003.

89. Cette entente a été modifiée en juin 2003 pour permettre l'octroi à la société des 18,8 millions de dollars au complet au 31 décembre 2003. En octobre 2003, l'entente a été modifiée une fois de plus pour permettre l'octroi de 16,5 millions de dollars supplémentaires au 31 décembre 2003, ce qui a porté le financement total au titre de l'exploitation octroyé à Marine Atlantique à 35,3 millions de dollars.

90. L'analyse des flux de trésorerie effectuée par Marine Atlantique en 2003-2004 a indiqué que la société a dû reporter ou éliminer certaines dépenses importantes pour éviter de dépenser plus que les ressources dont elle disposait. Par exemple, elle a reporté le carénage régulier de l'un de ses traversiers, prévu à l'automne 2003, jusqu'après le 31 mars 2004. Cela lui a permis de reporter des dépenses de un million de dollars jusqu'à ce qu'elle reçoive de nouveaux fonds.

Nous craignons que ce genre de décisions prises pour régler les problèmes à court terme ne compromette les plans à long terme visant à améliorer l'économie et l'efficacité.

91. Même si nous n'avons pas observé de conséquences directes de la situation de la trésorerie sur la sécurité et la fiabilité des services, l'incertitude permanente quant au financement peut nuire à la rentabilité à long terme des services.

## **IV – AUTRES CONSTATATIONS**

### **Qualité des services**

92. Le rapport d'examen spécial de 1999 contenait un certain nombre d'observations sur la qualité des services. Le présent examen a permis de constater que la société avait déployé des efforts considérables pour améliorer les services offerts, et les sondages menés auprès de la clientèle indiquent par conséquent un niveau de satisfaction élevé. Le dernier sondage, mené en 2003, montre que 97 p. 100 des passages sont satisfaits des services.

93. Le faible niveau de respect des horaires, déjà signalé dans le rapport, ressort également des résultats des sondages à la clientèle. Cependant, ces sondages semblent indiquer que les clients attachent plus d'importance à la fiabilité accrue des services, qui découle en grande partie de l'ajout du quatrième navire.

### **Service sécuritaire et responsable sur le plan environnemental**

94. Marine Atlantique accorde beaucoup d'importance à la sécurité de ses opérations, tant pour ses clients que pour ses employés.

95. **Systèmes et procédures.** La société entretient ses navires conformément aux exigences de Transports Canada et des sociétés de classification (organisations qui établissent les normes pour l'entretien des navires). Elle exploite ses navires conformément au *Code international de gestion pour la sécurité de l'exploitation des navires et la prévention de la pollution* (Code ISM). Les navires de la société ont conservé leurs certificats d'exploitation de Transports Canada pendant toute la période de l'examen.

96. Avant notre examen spécial et au cours de celui-ci, plusieurs incidents graves se sont produits à bord des navires. Marine Atlantique a revu les procédures de sécurité et donné de la

formation en réponse aux préoccupations soulevées lors des examens effectués après l'incident par la société elle-même et par le Bureau de la sécurité des transports du Canada.

97. Elle a également mis en œuvre certains aspects de la norme S826 – Embarcadères pour traversiers de l'Association canadienne de normalisation. La norme n'est pas obligatoire mais représente les pratiques exemplaires.

98. La société n'a pas effectué d'évaluation complète des menaces et des risques de façon à déterminer si les systèmes et les pratiques actuels sont suffisants pour protéger les navires et les installations à terre contre tous les risques importants. Cela est particulièrement préoccupant pour les opérations aux terminaux, qui posent des problèmes liés à la sécurité et à l'accès du public.

99. Même si la société a un plan d'urgence pour ses systèmes informatisés et divers mécanismes pour faire face aux problèmes possibles, elle ne possède pas de plan complet de reprise des activités advenant une interruption importante des services. Elle devrait posséder un tel plan pour assurer la continuité des services, puisque ces services sont essentiels.

100. La société ne possède pas de système en bonne et due forme de gestion de l'environnement, mais elle a mis en place de nombreux éléments d'un tel système. Nous n'avons pas remarqué beaucoup d'incidents environnementaux au cours de la période de l'examen spécial, et la société a pris les mesures qui s'imposaient pour réduire la probabilité que ceux qui ont eu lieu se reproduisent.

101. La société a mené des examens de la santé et de la sécurité au travail en 2003 et déterminé qu'elle devait mettre en place un système structuré de santé et de sécurité au travail pour répondre à toutes les exigences du *Code canadien du travail*. Selon la direction, de nombreux éléments d'un tel système sont déjà en place.

102. La direction a commencé à établir un système important de gestion de l'environnement, de la sécurité et de la qualité pour intégrer tous les systèmes connexes et servir de cadre redditionnel complet. Nous avons été informés que la première étape était l'acquisition d'un système sur la sécurité à terre, et qu'un système de gestion de l'environnement serait ensuite élaboré.

103. **Formation.** La société a investi des sommes considérables au cours des deux dernières années pour former ses employés. La majeure partie de cette formation portait sur la sécurité et l'environnement, ce qui devrait avoir un effet positif sur la sécurité et les aspects

environnementaux de ses opérations. Cependant, nous nous inquiétons de la gestion continue de la formation. Plus particulièrement, la société n'a pas mené d'évaluation complète des compétences nécessaires à chaque poste, dans les domaines de la sécurité, de l'environnement et des services, et n'a pas veillé à ce que les titulaires de ces postes aient reçu la formation requise.

## **Gouvernance**

104. Ces dernières années, les attentes quant aux rôles et responsabilités et au rendement des conseils d'administration ont augmenté. Nous avons remarqué que le Conseil d'administration de Marine Atlantique a adopté de nombreuses pratiques exemplaires et qu'il améliore son rendement.

105. Cependant, il existe plusieurs domaines importants où le Conseil n'a pas assuré de leadership suffisant, notamment l'orientation stratégique, la gestion des risques, la planification de la relève et la stratégie de négociation collective. Le Conseil n'a pas encore fixé ni surveillé les attentes quant au rendement du chef de la direction, même s'il compte le faire au cours de l'année à venir. Les politiques et les pratiques du Conseil ne sont pas consignées dans un manuel de gouvernance, et le code de déontologie et les lignes directrices sur l'éthique ne sont pas à jour.

106. Le Conseil prévoit jouer un rôle plus proactif dans le prochain processus de planification annuelle de la société, qui prévoit aussi un rôle plus actif pour les membres du Conseil en ce qui a trait à l'établissement de l'orientation stratégique. Cela est important car, actuellement, les plans stratégiques, les plans d'entreprise et les plans annuels ne sont pas bien intégrés.

107. L'an dernier, les membres du Conseil de Marine Atlantique ont suivi une formation sur la gouvernance d'entreprise. Au cours de l'année à venir, ils suivront une formation sur leur rôle en tant que membre des comités de vérification et du régime de retraite.

## V – RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

108. **Recommandations.** Voici les quatre recommandations liées aux lacunes importantes :

109. La société devrait élaborer et mettre en place des mesures et des cibles de rendement qui définissent les attentes en matière de service et qui servent de base à la reddition de comptes au Conseil d'administration et au gouvernement.

**Réponse de la direction :** Les mesures et les cibles de rendement ont été établies, approuvées par le Conseil d'administration et mises en place.

110. La société devrait mieux faire correspondre ses conventions collectives à ses besoins opérationnels, en vue d'améliorer l'efficacité des opérations.

**Réponse de la direction :** La société favorise une stratégie à long terme visant à améliorer l'efficacité des opérations, notamment la bonne utilisation de ses ressources humaines.

111. La société devrait élaborer un plan complet de remplacement des navires fondé sur les besoins opérationnels et sur les coûts tout au long de leur cycle de vie.

**Réponse de la direction :** Le plan a été élaboré et le premier stade a été mis en place.

112. En collaboration avec Transports Canada, la société devrait établir des ententes d'exploitation annuelles avec le ministre des Transports, qui comprennent le coût complet de la prestation des services prévus dans l'entente ainsi que le niveau de rendement de service prévu.

**Réponse de la direction :** Le processus a été mis en place pour l'exercice financier 2003-2004 et se poursuivra.



Annexe A

Principaux secteurs examinés et critères d'examen connexes

PRINCIPAUX RISQUES	CRITÈRES D'EXAMEN
<p><b><u>Sécurité et respect de l'environnement</u></b></p> <p>Gouvernance et planification</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gouvernance - rôles et responsabilités</li> <li>➤ Plans stratégiques et d'entreprise</li> <li>➤ Planification concernant les navires et les installations à terre</li> </ul> <p>Activités – navires et installations à terre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Surveillance de la sécurité (exigences relatives au code ISM, certification de société de classification et certification de Transports Canada) et rapports</li> <li>➤ Système de gestion environnementale</li> <li>➤ Entretien et carénages fondés sur la classe</li> <li>➤ Procédures de chargement et de déchargement de navire (norme de l'Association canadienne de normalisation)</li> </ul> <p>Services d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Services de restauration</li> </ul> <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation et déploiement des officiers, des équipages et du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les activités doivent être menées de manière à assurer la sécurité des passagers et des employés et à protéger les véhicules de tourisme.</li> <li>➤ Les activités doivent être menées de manière à protéger l'environnement.</li> </ul>
<p><b><u>Service de qualité</u></b></p> <p>Gouvernance et planification</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plans stratégiques et d'entreprise</li> <li>➤ Attentes en matière de rendement et rapport sur le rendement</li> <li>➤ Prévisions relatives au trafic et horaires des traversées</li> <li>➤ Ententes avec le ministre des Transports</li> </ul> <p>Services d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consultation des parties intéressées</li> <li>➤ Sondages sur la satisfaction des clients</li> <li>➤ Services de restauration</li> <li>➤ Système de réservation</li> <li>➤ Communications avec les clients – à bord de navires</li> <li>➤ Communications avec les clients – horaires et information sur les traversées</li> </ul> <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planification des RH</li> <li>➤ Formation et déploiement des officiers, des équipages et du personnel</li> <li>➤ Relations de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les besoins et la satisfaction des clients doivent être connus et pris en compte pour déterminer le niveau de service à offrir.</li> <li>➤ Les navires, les installations à terre et le personnel doivent fournir le niveau de service à la clientèle prévu par la société.</li> </ul>

PRINCIPAUX RISQUES	CRITÈRES D'EXAMEN
<p>Opérations – navires et installations à terre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nettoyage/entretien des navires et des installations à terre</li> <li>➤ Processus de navigation discrétionnaire</li> </ul>	
<p><b>Service rentable</b></p> <p>Gouvernance et planification</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gouvernance et Conseil d'administration</li> <li>➤ Gouvernance – gestion du régime de retraite</li> <li>➤ Vérification interne</li> <li>➤ Plans stratégiques et d'entreprise</li> <li>➤ Attentes en matière de rendement et rapport sur le rendement</li> <li>➤ Prévisions relatives au trafic et horaires des traversées</li> <li>➤ Ententes avec le ministre des Transports</li> <li>➤ Planification opérationnelle et établissement du budget</li> <li>➤ Élaboration de la proposition de tarifs</li> <li>➤ Planification relative aux navires et aux installations à terre</li> </ul> <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planification des RH</li> <li>➤ Négociations collectives</li> <li>➤ Formation et déploiement des officiers, des équipages et du personnel</li> </ul> <p>Opérations – navires et installations à terre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entretien et carénages fondés sur la classe</li> <li>➤ Procédures de chargement et de déchargement de navire (norme de l'Association canadienne de normalisation)</li> <li>➤ Processus de navigation discrétionnaire</li> <li>➤ Gestion des achats et du matériel (y compris les dépenses d'immobilisations importantes)</li> <li>➤ Information de gestion et rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le mandat et la mission doivent être conformes aux autorisations législatives connexes et aux ententes avec le ministre des Transports.</li> <li>➤ Les stratégies et les objectifs principaux de la société doivent être clairs afin qu'elle puisse remplir son mandat, réaliser sa mission et assurer de manière rentable le respect des engagements qu'elle a pris en vertu des ententes avec le ministre des Transports.</li> <li>➤ Les principales stratégies de la société doivent être communiquées à l'actionnaire. Ces stratégies doivent prévoir et appuyer les horaires des navires, les tarifs, ainsi que les dépenses d'exploitation et d'immobilisations nécessaires pour assurer un service rentable.</li> <li>➤ Des plans, qui indiquent et analysent les risques importants pour la société, les opérations et l'environnement, doivent être en place de sorte que des stratégies adéquates soient mises en œuvre.</li> <li>➤ Des attentes en matière de rendement doivent être établies pour les principaux résultats prévus pour la Société.</li> <li>➤ Les coûts et le rendement doivent être connus et utilisés pour appuyer la prise de décisions par la direction et rendre compte à l'actionnaire.</li> <li>➤ Les tarifs et les autres revenus doivent être déterminés de façon à assurer une prestation de services rentable.</li> <li>➤ Les stratégies d'acquisition, d'utilisation et d'entretien des navires et des installations à terre doivent répondre aux besoins d'exploitation actuels et futurs et être fondés sur le coût le moins élevé de toute la durée de vie.</li> <li>➤ Les niveaux de personnel et les compétences doivent correspondre aux besoins opérationnels actuels et futurs, de manière rentable.</li> </ul>

**Annexe B**  
**Marine Atlantique S.C.C.**  
**Principales données financières et opérationnelles**  
**pour les exercices terminés le 31 décembre**

	1999	2000	2001	2002	2003	% de variation entre 2003 et 2009
<b><u>Données financières (en milliers de dollars)</u></b>						
Revenus	52 337	59 974	60 783	64 843	64 032	22 %↑
Coût d'exploitation	88 881	106 776	116 922	127 322	132 566	49 %↑
Financement de l'exploitation par le gouvernement du Canada	16 113	25 440	32 403	36 660	40 962	156 %↑
<b><u>Données opérationnelles</u></b>						
Passagers	477 761	508 970	481 560	528 975	457 229	4 %↓
Véhicules de tourisme	149 732	159 759	153 880	172 728	151 188	1 %↑
Véhicules utilitaires	76 905	77 289	78 963	79 092	81 169	6 %↑
Nombre de traversées simples	1 796	2 238	2 175	2 230	2 096	17 %↑
Nombre de navires	3	4	4	4	4	33 %↑

Note : Cette annexe est fondée sur les données de Marine Atlantique S.C.C. à la fin de son exercice au 31 décembre.

**Annexe C**

**Insuffisance du financement de Marine Atlantique S.C.C.**

(en millions de dollars)

<b>Exercice terminé le 31 mars</b>	<b>Plan d'entreprise de Marine Atlantique S.C.C. (Subvention à l'exploitation nécessaire)</b>	<b>Budget principal des dépenses</b>	<b>Insuffisance du financement initial</b>	<b>Budgets supplémentaires et transferts</b>	<b>Financement total du gouvernement</b>
2002	44,993 (31,306)	36,347	8,646	0,437	36,784
2003	36,176 (30,619)	32,949	3,227	13,432	46,381
2004	51,559 (46,918)	25,095	26,464	16,500	41,595
2005	72,857 (60,615)	27,607	45,250	s.o.	27,607

s.o. – sans objet

Note : Cette annexe est fondée sur les données de Marine Atlantique S.C.C. à la fin de son exercice au 31 décembre et comprend tout le financement octroyé à la société (c'est-à-dire pour l'exploitation, les immobilisations et la restructuration). La subvention à l'exploitation nécessaire figure entre parenthèses.