

Sommaire du plan d'entreprise

**2017-18 à
2021-22**



Marine Atlantic
Marine Atlantique

16 octobre 2017

Sommaire

Marine Atlantique S.C.C. a connu une bonne performance en 2016-17 tout en faisant des progrès importants par rapport à son plan stratégique. Les résultats financiers ont été solides avec des revenus supérieurs aux prévisions et un contrôle des coûts rigoureux qui a entraîné des résultats de recouvrement des coûts bien supérieurs à la cible.

Au cours des cinq prochaines années, Marine Atlantique s'appuiera sur ces réalisations pour la mise en œuvre continue de sa stratégie à long terme reliée à sa flotte, les améliorations apportées à la façon dont la société prévoit l'achalandage et les revenus ainsi que l'amélioration spectaculaire de ses divers processus commerciaux.

Le budget de 2017 permet à Marine Atlantique de continuer à tirer parti de ses succès passés. Le budget prévoit un financement de 445 millions de dollars au cours des trois prochaines années pour Marine Atlantique, y compris les niveaux de référence actuels. Ce financement permettra à la société de continuer à mettre en œuvre son plan stratégique et de bien la positionner pour un succès continu dans l'avenir.

Le renouvellement continu de la flotte sera l'un des principaux domaines prioritaires de la société au cours de la prochaine période de planification. Marine Atlantique a d'ailleurs soumis sa stratégie à long terme reliée à la flotte en tant qu'addenda à son Plan d'entreprise 2016-17. La stratégie à long terme reliée à la flotte a également servi de base à la présentation de la demande de financement à long terme de la société puisque l'enveloppe de financement précédente de Marine Atlantique a expiré le 31 mars 2017. Bien que le budget de 2017 n'ait pas fourni à Marine Atlantique les fonds requis pour le renouvellement de la flotte, la société espère que, dans l'attente d'une analyse plus approfondie, elle obtiendra des fonds dans un très proche avenir pour lui permettre d'aller de l'avant avec ses plans de renouvellement de la flotte.

Le projet de renouvellement des processus commerciaux de la société est un vaste projet pluriannuel qui se poursuivra pendant la majeure partie de la période de planification. En bout de ligne, ce projet permettra à Marine Atlantique d'améliorer la gestion de l'information et les capacités de prise de décisions, de rationaliser les processus commerciaux, d'établir des systèmes d'information intégrés et d'habiliter et de responsabiliser le personnel de Marine Atlantique. La société a également attribué les appels d'offres pour les composants logiciels et services professionnels du projet. L'année 2017-18 sera une année très chargée pour le projet de renouvellement des processus commerciaux en raison du début de la phase de mise en œuvre pour le remplacement des systèmes actuels de Marine Atlantique.

La société a réalisé d'importants travaux en 2016-17 sur son modèle de prévision de l'achalandage et des revenus. La version précédente du modèle ne permettait de prévoir qu'un an à l'avance, tandis que les mises à jour mises en œuvre en 2016-17 procureront des capacités de prévision sur cinq ans. Marine Atlantique sera alors en mesure d'établir des pratiques de prévision à plus long terme tout au long de la période de planification et de présenter de nouvelles offres promotionnelles valorisées par ses clients. Tout au long de la période de planification, Marine Atlantique utilisera également ce modèle pour développer une meilleure compréhension des perceptions de la valeur des clients.

Les résultats financiers de 2016-17 sont positifs. Les revenus ont été légèrement au-dessus du budget et on prévoit que les dépenses seront de 9,6 % en dessous du budget, avec un recouvrement des coûts projetés de 69,8 %, ce qui est bien supérieur à l'objectif de 65 % de la société. Au cours de la période de planification, on prévoit que les revenus augmenteront de 17 %, passant de 109,6 M \$ en 2016-17 à 128,1 M \$ en 2021-22, en raison de la hausse des tarifs et de l'augmentation du supplément pour le carburant. Marine Atlantique continuera d'administrer en fonction de la cible de recouvrement des coûts de 65 pour cent. Il faut cependant reconnaître qu'avec la baisse des niveaux d'achalandage et l'augmentation des coûts de carburant, l'atteinte de cet objectif deviendra de plus en plus difficile, particulièrement parce que la formule de recouvrement des coûts favorise la compression des coûts par rapport à la génération de revenus et bon nombre des coûts de Marine Atlantique ne sont pas directement reliés aux niveaux de l'achalandage.

Les niveaux d'achalandage de véhicules commerciaux de la société ont connu de légères baisses en 2016-17. Les niveaux d'achalandage de véhicules de passagers sont toutefois en hausse par rapport aux résultats de 2015-16. C'est d'ailleurs la première fois depuis la fin des années 1990 que l'achalandage de véhicules de passagers augmente deux années consécutives. L'achalandage d'équivalents autos est légèrement à la baisse (0,15 %). L'achalandage de véhicules de passagers augmentera en 2017-18, mais il devrait ensuite diminuer chaque année jusqu'en 2020-21, alors qu'il se stabilisera. On prévoit que l'achalandage de véhicules commerciaux diminuera légèrement jusqu'en 2019-20, puis il se stabilisera pour le reste de la période de planification. Ces diminutions sont attribuables à des perspectives économiques négatives pour la province de Terre-Neuve-et-Labrador ainsi que l'augmentation de la pression sur les tarifs de la société.

Du point de vue du client, la société maintient de solides niveaux de satisfaction de la clientèle, avec un taux de satisfaction globale des clients de l'achalandage de véhicules de passagers de 76 pour cent. De plus, 94 % des clients ayant répondu à un sondage sont prêts à recommander Marine Atlantique à leurs amis et leur famille.

Marine Atlantique demeure engagée à fournir un service fiable qui répond aux attentes de ses clients. En 2016-17, le taux de ponctualité restait supérieur à 90 % et la fiabilité des navires, mesurée en pourcentage de temps de disponibilité, était supérieure à 99 pour cent. Ces mesures se comparent favorablement à d'autres exploitants de traversiers nationaux et internationaux.

2017-18 sera également une autre année très chargée pour Marine Atlantique :

- Du point de vue des relations de travail puisque les six conventions collectives ont expiré le 31 décembre 2016. 2017-18 sera également une année chargée en ce qui concerne les négociations collectives.
- Un plan de mise en œuvre sera élaboré pour le projet de renouvellement des processus commerciaux de la société, qui présentera le plan de remplacement des systèmes d'information actuels de Marine Atlantique.
- La société définira et mettra en œuvre sa nouvelle structure de gouvernance en matière de sécurité.

- Les revenus devraient atteindre 112 M \$ et la société prévoit transporter 217 963 véhicules commerciaux et personnels.
- Une augmentation du taux de 2,6 % a été annoncée pour le 1^{er} avril 2017.
- Le recouvrement global des coûts devrait atteindre 65,6 pour cent.
- La société prévoit dépenser 67,3 M \$ pour des projets d'immobilisations.

Par l'entremise de cette présentation, la société vise à obtenir l'approbation de son Plan d'entreprise 2017-18 à 2021-22 et ses budgets d'exploitation et d'immobilisation de 2017-18.

Table des matières

Sommaire	i
Introduction	1
Vue d'ensemble de l'entreprise	1
Contexte.....	5
2016-17 – Rétrospective de l'année	6
Autres activités	10
Analyse de la situation	10
Processus de la planification stratégique	13
Carte stratégique de Marine Atlantique	13
Initiatives stratégiques – Mise à jour sur l'état d'avancement et des livrables de 2017-2018	15
2017-18 à 2021-22 : Principaux domaines prioritaires.....	17
Renouvellement de la flotte.....	17
Renouvellement des processus commerciaux.....	18
Stratégie de négociation collective	18
Examen de la formation	20
Prévisions de l'achalandage et des revenus	20
Achalandage.....	20
Supplément pour le carburant.....	20
Hypothèses financières.....	21
Autres coûts	23
Besoins en immobilisations	25
Investissements pour l'entretien de la flotte.....	25
Investissements pour l'entretien à terre.....	26
Capital pour l'initiative stratégique	26
Renouvellement des actifs	26
Financement de l'infrastructure.....	26
Estimations des besoins en capitaux	27
Recouvrement des coûts	27
Indicateurs de rendement clés	28
Approbations particulières demandées.....	28
Autorisation d'emprunt	28

Compte bancaire multidevise.....	29
États financiers.....	29
État A : État de la situation financière	30
État B : État de l'exploitation	32
État C : État des gains (pertes) de réévaluation.....	34
État D : État de la variation des actifs financiers nets.....	35
État E : État de l'évolution de la situation financière.....	36

Introduction

Lorsque Terre-Neuve s'est jointe au Canada en 1949, on a accordé au service de traversier entre la province de Terre-Neuve-et-Labrador et la partie continentale du Canada un statut constitutionnel particulier en vertu de la disposition 32(1) des conditions de l'union (Loi sur Terre-Neuve, 1949), qui garantit que le Canada « maintiendra, en fonction du volume de trafic constituant la demande, un service de traversier de marchandises et de passagers entre North Sydney et Port aux Basques, qui sera en mesure d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois que sera terminée une route entre Corner Brook et Port aux Basques ». Marine Atlantique a donc l'obligation de s'acquitter de ce mandat.

Marine Atlantique a été créée le 27 juin 1986 comme société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* En sa qualité de société d'État, Marine Atlantique relève de l'article X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Tel qu'il est enregistré dans le décret du 12 mars 1987 (P.C. 1987-463), l'Entente bilatérale conclue entre Sa Majesté la Reine et Marine Atlantique a défini la relation entre les parties, en vertu de laquelle peuvent être exécutées les ententes concernant d'exploitation et d'immobilisations relativement aux services spécifiques de traversier et d'exploitation côtière offerts par la filiale dans le Canada atlantique.

Vue d'ensemble de l'entreprise

Les énoncés de la vision et de la mission de la société sont examinés annuellement. Aucun changement n'a été apporté à l'une ou l'autre déclaration depuis l'automne 2015.

Énoncé de vision

L'énoncé de vision de la société est : « *En nous appuyant sur notre riche tradition, nous offrons un lien de transport public précieux qui améliore le bien-être de nos clients et de ceux qui dépendent d'eux* ».

Énoncé de mission

L'énoncé de mission de la société est « d'assurer un service traversier sûr, écologique et de qualité, d'une manière fiable, courtoise et économique, entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse ».

Valeurs d'entreprise

Marine Atlantique s'est dotée de cinq valeurs d'entreprise clés.

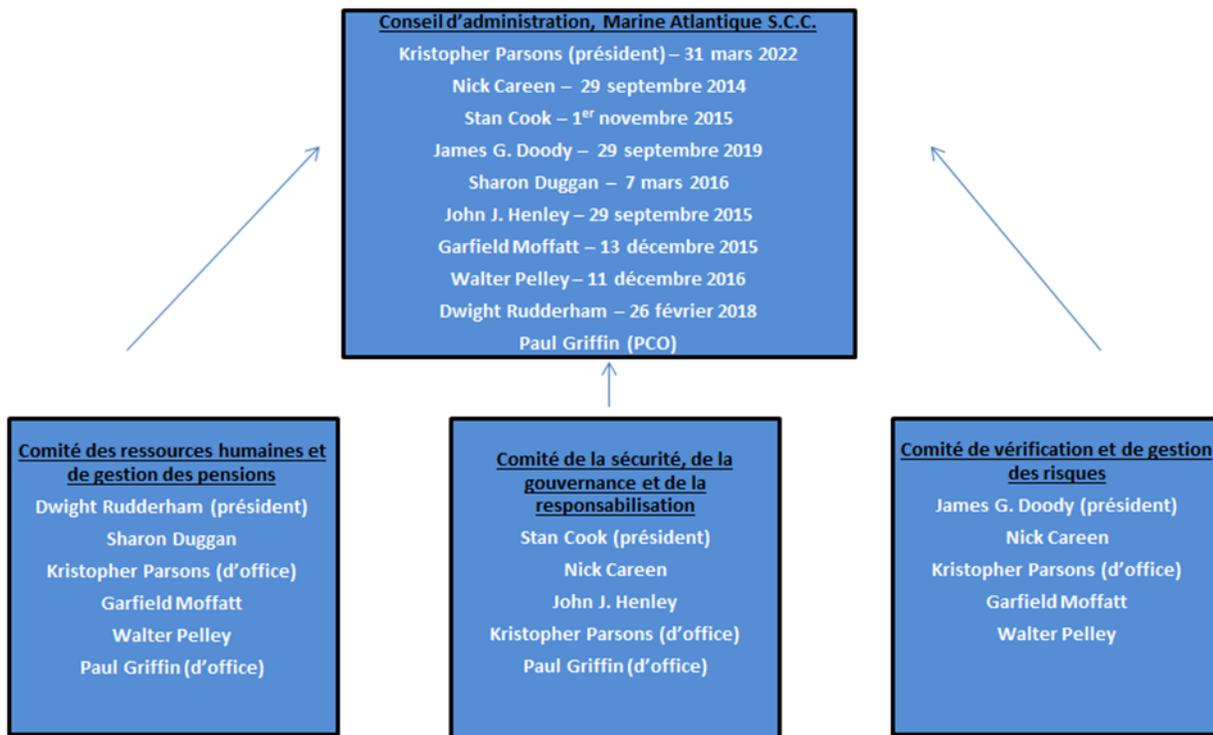
1. Sûreté - La protection des gens, de la propriété et de l'environnement constitue notre priorité ultime.
2. Travail d'équipe - Nous nous venons en aide mutuellement. *Travailler ensemble rapporte toujours de meilleurs résultats.*
3. Engagement - Nous avons tous la responsabilité de notre rendement et du succès de l'entreprise.
4. Intégrité - Nous disons ce que nous pensons, nous pensons ce que nous disons et nous faisons ce que nous disons.
5. Excellence - Nous sommes passionnés au sujet de nos clients internes et externes et de nos services.

Structure de gouvernance

Comme toutes les sociétés d'État, Marine Atlantique a été constituée en tant qu'entité exploitée sans lien de dépendance avec son seul actionnaire, le gouvernement du Canada. Alors que l'actionnaire fournit l'orientation stratégique et le financement nécessaires aux activités courantes de la société afin qu'elle puisse accomplir son mandat, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil d'administration de Marine Atlantique veille pour sa part à ce que la société s'acquitte de son mandat en définissant l'orientation et les objectifs stratégiques de la société et en veillant à leur mise en œuvre par la direction. Le Conseil d'administration peut compter jusqu'à dix membres. Le président du conseil et le président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports et les membres du Conseil d'administration sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Le Conseil d'administration de la société est composé de représentants de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse, provenant de différents secteurs dont les services juridiques, la comptabilité, les ressources humaines, le tourisme et les services techniques marines. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre avec d'autres réunions prévues au besoin.

En mars 2017, Kristopher Parsons a été nommé président du Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans. La composition actuelle du conseil et la composition de chacun des comités du conseil sont indiquées ci-dessous, ainsi que la date de fin de chaque mandat des membres du conseil.



Le Comité des ressources humaines et de gestion des pensions (CRHGP) assume trois domaines de responsabilité :

1. Assurer que des politiques de gouvernance sont en place et mises en œuvre par la direction afin d'offrir aux employés de Marine Atlantique un emploi juste et gratifiant dans un lieu de travail sain et respectueux.
2. Assurer une supervision à l'égard de la nomination, de la surveillance et de la rémunération de la haute direction.
3. Donner des conseils au Conseil d'administration sur la gérance des régimes de retraite pour les employés de Marine Atlantique.

Le Comité de la sécurité, de la gouvernance et de la responsabilisation assume cinq domaines de responsabilité :

1. Faciliter l'évolution des pratiques de gouvernance de la société afin de s'assurer que les fonctions du conseil sont réalisées, que les exigences réglementaires sont satisfaites et que le conseil remplit son obligation de rendre compte à la société.
2. Assurer l'élaboration et la réalisation des politiques reliées à l'éthique souhaitée par les administrateurs et les employés.
3. Superviser la responsabilité sociale de Marine Atlantique à l'égard de la communauté et de l'environnement.
4. S'assurer que les politiques de gouvernance sont en place et mis en œuvre par la direction afin d'offrir aux employés de Marine Atlantique un emploi dans un milieu de travail sain et sécuritaire.
5. S'assurer que Marine Atlantique est dotée d'un plan stratégique solide et pertinent.

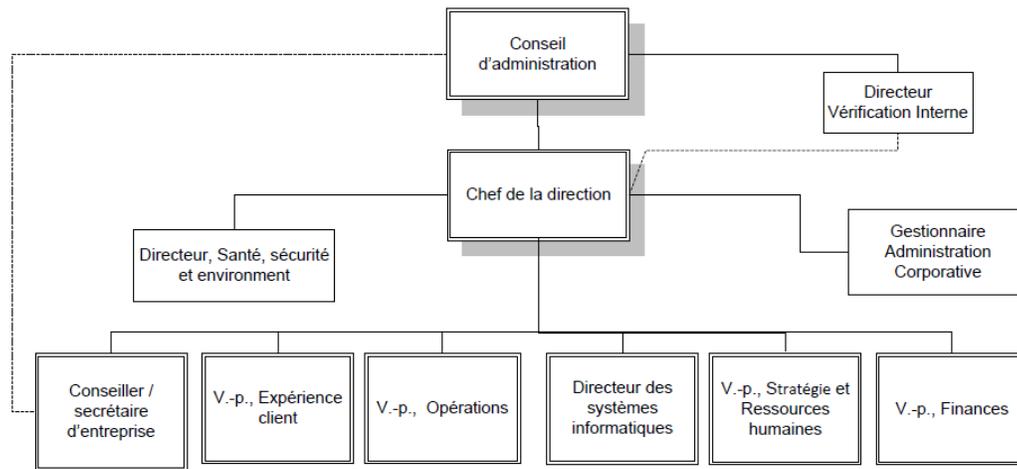
Le Comité de vérification et de gestion des risques surveille les normes de Marine Atlantique relativement à la production de rapports financiers, à la vérification interne, à la gestion ainsi qu'aux pratiques de gestion des risques et de contrôle. Plus précisément, le Comité assure la gouvernance et la surveillance dans les domaines suivants :

1. Superviser la conception et la mise en place d'une gestion des risques d'entreprise appropriée pour déterminer et gérer les risques inhérents à l'entreprise et les opérations de Marine Atlantique.
2. Assurer que les éléments d'un cadre de contrôle financier sont en place pour soutenir la direction dans la réalisation des buts et des objectifs de l'entreprise.
3. Assurer que des processus commerciaux sont en place pour préparer et présenter le budget d'exploitation annuel (le Plan d'entreprise) à des fins d'approbation du Conseil, et surveiller, gérer et faire un rapport sur la performance relative au budget annuel approuvé.
4. Assurer l'indépendance de la fonction de vérification interne et veiller à ce qu'une méthodologie de vérification interne basée sur les risques soit employée dans la réalisation de son travail.
5. Surveiller les vérificateurs externes dans la prestation de leurs services de vérification financière au profit de l'actionnaire.

Chaque comité relève directement du conseil d'administration, et se réunit au moins tous les trimestres, avec des réunions supplémentaires au besoin.

Équipe de direction

L'équipe de direction de Marine Atlantique est chargée de diriger les opérations de la société. Voici la structure organisationnelle actuelle :



Main-d'œuvre

Marine Atlantique dispose d'une main-d'œuvre diversifiée représentée par six unités de négociation ainsi qu'un certain nombre d'employés cadres et non syndiqués. Le tableau suivant présente la répartition des employés temps plein (ETP) dans chaque unité. Le nombre d'ETP ne devrait pas changer de façon significative au cours de la prochaine période de planification.

Convention et date d'expiration	Groupe d'employés	Agent négociateur	ETP prévus à la fin de 2016-17 (équivalent temps plein)
A 31 déc. 2016	Officiers brevetés	Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)	146
B 31 déc. 2016	Personnel de bord non breveté	Unifor	390
C 31 déc. 2016	Employés d'entretien à terre	Unifor	58
D 31 déc. 2016	Employés du terminal à terre et employés de bureau	Métallurgistes unis d'Amérique/Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats	264
E 31 déc. 2016	Capitaines, chefs mécaniciens, chefs électriciens	Guilde de la marine marchande du Canada	29
F 31 déc. 2016	Personnel de surveillance à terre	Alliance de la fonction publique du Canada	60
S/O	Cadres/non syndiqués	S/O	96
Total			1 043

Contexte

En 2009, le Bureau du vérificateur général (BVG) a effectué un examen spécial de Marine Atlantique et a conclu que la société risquait de ne pas réaliser son mandat : «*Marine Atlantique risque d'être incapable d'offrir les services qu'elle est chargée de fournir, en raison de défis stratégiques qui devront être surmontés avec le soutien du gouvernement fédéral. Les défis de la société comprennent le vieillissement des traversiers et des actifs à terre, la difficulté d'adapter la capacité à la demande de l'achalandage, le non-respect de ses objectifs de recouvrement des coûts ... »*

En 2010, le gouvernement a investi 521 M \$ sur une période de cinq ans pour permettre à Marine Atlantique de s'attaquer aux problèmes signalés dans le rapport du BVG. En 2015, l'actionnaire a de nouveau fait un investissement important dans Marine Atlantique, fournissant un financement suffisant pour acheter deux navires jumeaux de la société : le *Blue Puttees* et le *Highlanders*. À la suite de ces investissements, Marine Atlantique a pu redresser l'organisation : elle a remplacé ses traversiers vieillissants, elle a modernisé ou remplacé ses actifs à terre, elle a augmenté sa capacité de répondre à la demande de l'achalandage et elle a amélioré les résultats de recouvrement des coûts de façon spectaculaire.

La société est maintenant une organisation moderne et efficace qui offre un niveau de fiabilité des services inimaginable en 2009. Certains des KPI les plus significatifs comprennent :

- Les niveaux de satisfaction des clients restent assez élevés, à 76 % pour l'achalandage de passagers en 2016-17.
- La fiabilité du service, mesurée par la ponctualité, est de 91 %, par rapport à 68 % en 2009-10.
- Le revenu par EA est de 210 \$, en hausse de plus de 40 % par rapport à 2009-10.
- Le recouvrement des coûts a augmenté, passant de 54 % en 2009-10 au 69,8 % prévu en 2016-17, bien au-delà de l'objectif de 65 % de la société.

Marine Atlantique a obtenu ce succès tout en réalisant des économies de coûts significatives. Marine Atlantique a respecté tous les engagements d'économies budgétaires établis dans le cadre des budgets 2011 et 2012 et continue à identifier et à réaliser des économies là où c'est possible. Les économies globales générées sont l'aboutissement d'un certain nombre d'améliorations apportées à la productivité et des mesures d'efficacité qui incluent, sans y être limitées :

- a.) la mise au point du plan d'exploitation des navires et de l'horaire des traversées,
- b.) des changements importants aux programmes d'entretien de la société, y compris l'obtention d'une autorisation de réduire les travaux de remise à neuf de chaque navire; de tous les deux ans à deux tous les cinq ans.
- c.) les initiatives d'économie de carburant, y compris l'avancement de l'alimentation à quai des navires de la société, et
- d.) une réduction des dépenses en heures supplémentaires.

Le nombre total de traversées a diminué, passant de 1972 en 2009 à 1701 en 2016-17, tout en répondant à la demande de l'achalandage et en abaissant les coûts d'exploitation par EA.

Bien qu'il y ait encore du travail à faire, l'investissement du gouvernement dans la société a jeté des bases solides sur lesquelles Marine Atlantique peut croître et elle est bien positionnée pour réussir. Pour

l'avenir, Marine Atlantique concentre ses efforts sur deux initiatives clés. D'abord, la mise en œuvre de sa stratégie à long terme reliée à sa flotte, qui permettra à Marine Atlantique d'entrer dans un cycle de remplacement de la flotte qui assurera la stabilité opérationnelle et la fiabilité du service dans l'avenir. Le second accent est mis sur le renouvellement des processus commerciaux en vue de s'assurer que les systèmes et les processus de Marine Atlantique sont efficaces et efficaces; ce qui lui permettra d'atteindre une efficacité encore plus élevée dans les années à venir.

2016-17 – Rétrospective de l'année

En s'appuyant sur les succès des dernières années, 2016-17 a été une autre année passionnante et fructueuse pour Marine Atlantique. La société a réalisé des progrès importants sur un certain nombre d'initiatives clés. Voici un récapitulatif des principales réalisations de l'année venant de s'écouler.

Décision de financement

En collaboration avec Transports Canada, Marine Atlantique a soumis une demande de financement à long terme à l'automne 2016. Ces efforts ont été récompensés dans le budget de 2017 alors que l'actionnaire a annoncé un investissement important dans l'avenir de Marine Atlantique. Le budget de 2017 prévoyait un financement de 445 M \$ sur une période de trois ans, y compris les niveaux de référence actuels.

Stratégie à long terme reliée à la flotte

Marine Atlantique a présenté sa stratégie à long terme reliée à la flotte en tant qu'addenda à son plan d'entreprise 2016-17, soulignant la nécessité de remplacer le *Leif Ericson*, qui approche de sa fin de vie utile, et le *Atlantic Vision*, dont l'exploitation est dispendieuse et qui ne convient pas de façon idéale aux exigences de la société.

En février 2016, la société a émis une demande de renseignements concernant ses besoins en matière de flotte afin de déterminer le niveau d'intérêt du marché pour appuyer sa stratégie relative à la flotte. La réponse à cette demande d'information a été très positive. Dix entreprises y ont répondu, dont des chantiers navals, des courtiers maritimes, des exploitants de navires et des fabricants d'équipement. Compte tenu du niveau élevé d'intérêt du marché pour le programme d'approvisionnement de navires de Marine Atlantique, Marine Atlantique a élaboré un appel d'offres pour un nouveau navire pour sa flotte. L'appel d'offres sera publié lorsque l'approbation du financement par l'actionnaire sera obtenue. Compte tenu du temps nécessaire à l'acquisition de la flotte, soit un minimum de quatre ans pour l'acquisition de nouveaux navires, Marine Atlantique publiera l'appel d'offres dès qu'une décision est prise.

Bien que le budget de 2017 n'ait pas fourni à Marine Atlantique les fonds requis pour le renouvellement de la flotte, la société espère que, dans l'attente d'une analyse plus approfondie par l'actionnaire, elle obtiendra des fonds dans un très proche avenir pour lui permettre de mettre en œuvre sa stratégie.

Renouvellement des processus commerciaux

Des progrès vitaux ont été réalisés en 2016-17 dans le cadre de l'initiative de renouvellement des processus commerciaux de la société, alors que la société a émis et attribué des appels d'offres pour le volet logiciel du projet et pour les services professionnels nécessaires à la mise en œuvre. Le renouvellement des processus commerciaux est une initiative pluriannuelle à l'échelle de l'entreprise conçue pour atteindre les objectifs suivants :

- Améliorer la gestion de l'information et les capacités de prise de décision
- Rationaliser les processus commerciaux
- Établir des systèmes d'information intégrés, et
- Habilitier et responsabiliser la main-d'œuvre.

Les travaux sur ce projet se poursuivront tout au long de la prochaine période de planification.

Réalisation de l'expérience client :

Modèle de prévision des revenus et de l'achalandage

Des travaux importants ont été réalisés en 2016-17 relativement à l'initiative de prévision des revenus et de l'achalandage de la société. Alors que la version précédente du modèle de revenus avait une capacité de prévision d'un an, les mises à jour mises en œuvre en 2016-17 fourniront à la société des capacités de prévision sur cinq ans. Ce nouveau modèle se traduira par une meilleure utilisation des navires et une contribution accrue aux revenus pour compenser les coûts. À l'avenir, cela permettra à la société de :

1. Élaborer des stratégies de tarification et de promotion basées sur des objectifs de maximisation des revenus et de recouvrement des coûts.
2. Actualiser en continu l'élasticité de la demande par rapport au prix pour chacune des classes tarifaires de base de Marine Atlantique par le recours à une approche scientifique et axée sur les données.
3. Mettre en œuvre de nouvelles idées reliées à la promotion en sachant qu'elles sont appréciées par ses clients.
4. Établir des pratiques de prévision à long terme au sein de la société qui amélioreront les exigences de planification de la capacité à long terme en fonction des tendances macroéconomiques externes et des forces de la concurrence.

Grâce à l'amélioration de son modèle de revenus et de prévision, Marine Atlantique sera en meilleure position pour gérer ses revenus globaux et s'assurer que les perceptions de la valeur des clients sont satisfaites ou dépassées, alors que les objectifs de recouvrement des coûts et de revenus sont atteints.

Rabais sur les réservations anticipées

Marine Atlantique a offert un rabais sur les réservations anticipées en 2016-17 pour le service du golfe. L'offre de la campagne consistait en une réduction de 50 % sur les tarifs passagers du golfe pour les traversées du lundi au jeudi, entre le 15 mai et le 15 juillet. Les clients ayant réservé entre le 23 février et le 3 avril 2016 pouvaient profiter de cette offre. Cette promotion a permis à Marine Atlantique de comprendre l'impact d'une réduction sur le service du golfe du point de vue de l'achalandage et des revenus. Cela représentait également une occasion de promouvoir les réservations à l'avance; ce qui permet à la société de garantir des revenus et d'obtenir plus tôt des renseignements sur l'achalandage en vue de la planification opérationnelle.

Dans l'ensemble, la campagne a été un succès avec une hausse des réservations de l'ordre de 44 % par rapport à la même période en 2015. La campagne a généré une contribution nette aux revenus de 404 000 \$, après déduction des coûts de la campagne.

Résultats de l'achalandage et des revenus

Les niveaux de l'achalandage en 2016-17 ont été plus élevés que prévus relativement à l'achalandage de passagers et de véhicules personnels, mais un peu moins que prévu pour les véhicules commerciaux ayant connu des niveaux d'achalandage inférieurs de 0,6 % par rapport aux prévisions (unités de véhicules commerciaux). Les niveaux d'achalandage d'EA global sont légèrement inférieurs aux niveaux de 2015-16, mais supérieurs aux prévisions de 2016-17.

Type d'achalandage	Réels 2015-16	Prévisions PE 2016-17	Réels 2016-17
Passagers	322 661	309 121	326 796
Véhicules passagers (EA)	131 052	127 965	135 531
Véhicules commerciaux (EA)	392 092	387 569	386 829
Total – EA	523 144	515 534	522 360
Véhicules passagers (unités)	116 574	114 081	120 314
Véhicules commerciaux – unités	95 914	95 103	94 459
Total des unités	212 488	209 184	214 773

L'achalandage et les revenus sont tous deux plus élevés que prévu, alors que les revenus s'élevaient à 109,6 M \$ par rapport aux prévisions initiales de 109,2 M \$.

Gestion des dépenses

On prévoit que les dépenses globales pour l'exercice 2016-17 seront nettement inférieures au budget. Plusieurs des éléments identifiés dans le Plan d'entreprise 2016-17 de Marine Atlantique ne se sont pas matérialisés tel que prévu, laissant à la société un excédent anticipé à la fin de l'exercice en cours. Voici les détails plus approfondis de cet excédent :

- 1,5 M \$ en capitaux et 1,5 M \$ en charges d'exploitation affectés au renouvellement de la flotte. Puisque la décision sur la stratégie de renouvellement de la flotte de Marine Atlantique n'est pas encore fixée, ces fonds n'étaient pas requis dans leur intégralité.
- Économies sur le carburant d'environ 5,5 M \$ reliées à la baisse du prix et de la consommation.
- 2 M \$ reliés aux fonds non dépensés pour la modernisation du système d'amarrage.
- 4,9 M \$ reliés aux frais d'affrètement.
- 29 M \$ reliés au régime de retraite de la société. La gestion du régime de retraite de la société a été extrêmement rigoureuse et aucun paiement de solvabilité n'est requis en 2016-17.
- 3 M \$ en économie sur d'autres charges d'exploitation

Au total, Marine Atlantique prévoit un excédent d'environ 47,3 M \$ lors de l'exercice 2016-17. La société prévoit cependant reporter 2 M \$ pour le financement d'infrastructure à 2017-2018, puisque le projet de système d'amarrage à long terme est légèrement retardé. Marine Atlantique aura besoin de tout le budget pour terminer le projet.

Programme d'entretien à terre

En 2014-15, Marine Atlantique a amorcé le processus de réorganisation de son service d'entretien à terre dans le but de mettre en œuvre un programme d'entretien à terre plus efficace. Voici les réalisations de Marine Atlantique lors de l'exercice 2016-17 :

1. **Restructuration organisationnelle** Une structure de gestion inefficace a été identifiée comme étant une des lacunes clés lors de l'examen de l'entretien à terre. Un nouveau directeur de l'entretien à terre a été embauché et la société procède à l'embauche de deux gestionnaires (un à Port aux Basques et un à North Sydney). Ces nouveaux postes sont essentiels pour s'assurer que les processus d'entretien de la société soient aussi efficaces et efficients que possible.
2. **Changements au programme d'entretien** : Les activités d'entretien à terre ont été réorganisées en activités d'entretien qui assurent que les compétences pertinentes sont affectées aux tâches appropriées. Cette réorganisation a entraîné l'abolition de cinq postes d'ETP.

Financement de l'infrastructure

Au début de 2016, dans le cadre de l'initiative Infrastructure du gouvernement fédérale du Canada, Marine Atlantique a reçu 22 M \$ en financement d'infrastructure pour les projets suivants :

- Amélioration des systèmes d'amarrage de la société à Port aux Basques et à North Sydney, ce qui permettra des pratiques d'amarrage plus sécuritaires et plus efficaces.
- Amélioration des défenses de quai de la société afin de minimiser l'usure des navires et des quais.
- Amélioration du système d'égouts pluviaux de l'installation de Port aux Basques pour remédier à la détérioration des égouts pluviaux actuels.

Ce financement supplémentaire a permis à Marine Atlantique d'accélérer ces projets et lui permettra de profiter des efficacités associées à ces projets plus tôt que prévu.

Gestion du risque d'entreprise

Le programme de gestion des risques d'entreprise de Marine Atlantique continue de se dérouler dans un cadre axé sur les risques au niveau de l'entreprise. Le profil de risques de l'organisation se compose de vingt risques au niveau de l'entreprise; la propriété des risques résidant aux niveaux supérieurs de l'organisation.

Le Comité de vérification et de gestion du risque du Conseil d'administration assume la responsabilité de la surveillance des risques et de la gouvernance des risques chez Marine Atlantique. Un comité des risques d'entreprise composé de l'équipe de direction de Marine Atlantique a également été formé en 2016-17 et se réunit officiellement sur une base trimestrielle. Leur rôle principal est de fournir des conseils et une supervision en ce qui concerne la gestion des risques au niveau de l'entreprise. À cette fin, le Comité examine chaque trimestre les évaluations de risque pour chacun des risques ainsi que les principaux indicateurs de risque et le statut des activités d'atténuation qui ont été identifiées afin de réduire le niveau résiduel des risques d'entreprise.

Un réseau sur les risques composé de liaisons de risques de divers services de Marine Atlantique a également été mis en place en 2016-17. Les agents de liaison de risques sont chargés de coordonner les exigences de rapports, de mettre à jour les activités d'atténuation et d'améliorer la communication et la sensibilisation aux risques au sein de leur service respectif. Le but du réseau est d'améliorer horizontalement la communication reliée aux risques et de travailler ensuite ensemble pour identifier les

dépendances des risques entre services afin de s'assurer que toute lacune potentielle est identifiée et atténuée.

Une modification récente de la structure organisationnelle a entraîné la fusion du groupe Risque et Assurance de l'entreprise avec le groupe Stratégie d'entreprise afin de s'assurer que la gestion du risque soit envisagée à la lumière des objectifs stratégiques de la société.

Autres activités

Services de nettoyage de véhicules

Une décision du Conseil du Trésor datée du mois de juin 2012 a demandé à Marine Atlantique d'assumer la responsabilité du lavage des véhicules dans les installations de traitement de véhicule de l'ACIA à Port aux Basques et à Argientia. Il n'y a pas eu de consultation sur la proposition de l'ACIA, et Marine Atlantique n'en a eu connaissance que par la décision du Conseil du Trésor. Et, bien que le transfert de ces fonctions en vertu de la proposition de l'ACIA permettrait d'économiser à cette organisation environ 280 000 \$ par année, Marine Atlantique a estimé qu'il en coûterait au moins 500 000 \$ par année en main-d'œuvre pour ce service : ce travail n'est actuellement pas couvert par les conventions collectives de Marine Atlantique, et la sous-traitance de cette activité exigerait une supervision additionnelle de la direction. Comme telle, cette directive représente une nette augmentation des coûts pour les contribuables canadiens.

Marine Atlantique et l'ACIA travaillent ensemble au transfert de services; cependant, ce transfert de fonctions n'a pas encore eu lieu. Marine Atlantique et l'ACIA continuent de travailler ensemble pour déterminer la meilleure façon de procéder.

Bar Harbour

Marine Atlantique possédait des installations terminales à Bar Harbour, dans le Maine, qui excédaient ses besoins et qui étaient de toute façon en dehors de son mandat. La société a réalisé une évaluation environnementale de la propriété et la remise en état du site en août 2016 au coût de 330 K \$ US.

À la fin de l'assainissement de l'environnement, Marine Atlantique a accepté de louer la propriété à l'État du Maine pour une période de trois ans pour 1 M \$ US, payée en totalité à la signature du bail, avec une option d'achat de 2,5 M \$ US au plus tard à la fin de la période de location. Toutefois, peu de temps après la signature du contrat de location, l'État du Maine a avisé la société qu'elle voulait acheter la propriété au montant convenu de 2,5 M \$ US. La vente de la propriété a été conclue en février 2017.

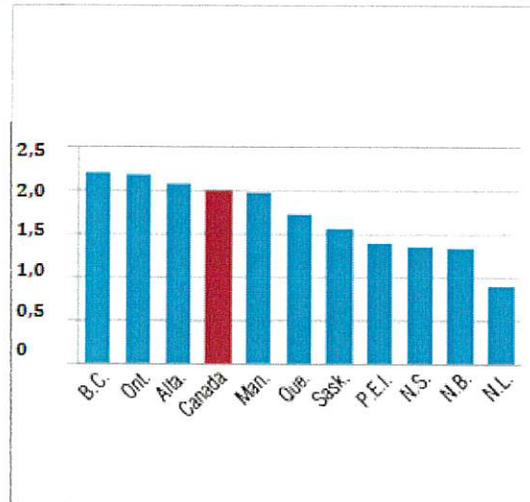
Analyse de la situation

Afin de déterminer la voie à suivre, Marine Atlantique a effectué un examen de son environnement opérationnel actuel, en regardant l'environnement économique dans lequel la société exerce ses activités, les tendances démographiques de son marché clé, les tendances en matière de consommation, le comportement des consommateurs et les impacts sur les tendances de l'achalandage. Cette analyse de situation a pour but d'aider la société à déterminer son orientation stratégique ainsi qu'à fournir des informations qui seront utiles pour Marine Atlantique en vue de déterminer son achalandage et ses prévisions financières. Bien que la recherche de Marine Atlantique ne soit pas suffisante pour le moment pour établir une corrélation directe entre les données fournies et l'impact sur son achalandage, elle a conclu que l'aggravation des perspectives économiques pour Terre-Neuve-et-Labrador continuera d'avoir un certain impact négatif sur les niveaux de l'achalandage de la société à l'avenir.

Produit Intérieur brut (PIB)

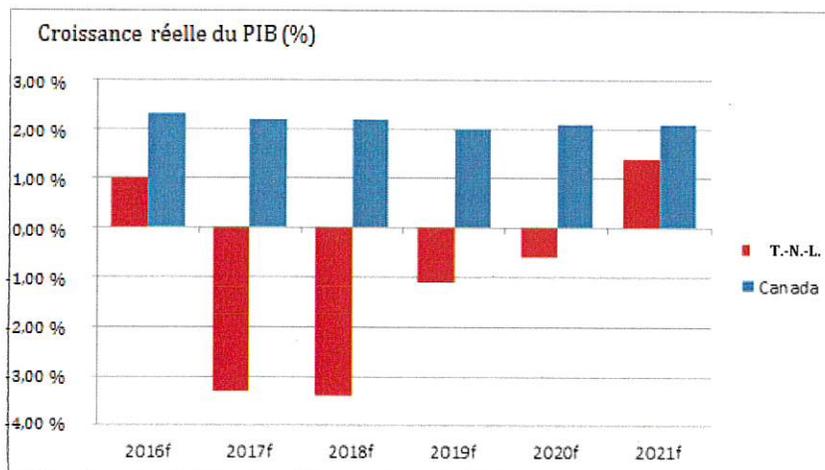
La forte dépendance de Terre-Neuve-et-Labrador à l'égard des redevances pétrolières continuera d'avoir des répercussions sur l'économie de la province. Le Conference Board du Canada prévoit que Terre-Neuve-et-Labrador enregistrera la pire croissance annuelle moyenne du PIB au Canada de 2015 à 2035.

Croissance à long terme du PIB, par province, 2015-35 (croissance moyenne annuelle en PIB réel, en pourcentage)



*Fourni par le Conference Board du Canada

Au cours des cinq prochaines années, il est prévu que le PIB de la province diminuera considérablement lors des deux prochaines années et continuera de diminuer jusqu'en 2021, année où il devrait se redresser à mesure que le prix du pétrole augmentera.



*Fourni par le Conference Board du Canada

Principaux produits et investissements en capital

On s'attend à ce que les investissements en capital à Terre-Neuve-et-Labrador diminuent considérablement au cours de la période de planification 2017-21 alors que plusieurs projets importants, dont les projets d'exploitation pétrolière de Hebron et des projets hydroélectriques à Muskrat Falls prendront fin. Les investissements en capital devraient s'établir en moyenne à 7,2 milliards de dollars par an au cours des cinq prochaines années, passant de son point culminant de 11,9 milliards de dollars en 2014 à un montant prévu de 6,0 milliards de dollars en 2021.¹ Une diminution de l'investissement global en capital est généralement reliée à la baisse des niveaux d'achalandage commercial.

Comportement du consommateur

Le comportement des consommateurs peut avoir un impact significatif sur les niveaux d'achalandage commercial et personnel de Marine Atlantique. Les niveaux de revenus et le montant de revenus disponibles ont un effet sur les dépenses de consommation, qui peuvent stimuler l'achalandage commercial. Par ailleurs, des niveaux de revenus plus élevés et l'importance qu'accordent les personnes au facteur temps peuvent avoir un effet sur les types de voyage que choisissent les gens, et par conséquent, un effet négatif sur les niveaux d'achalandage de véhicules de passagers de Marine Atlantique.

On s'attend à ce que les taux moyens de croissance du commerce de détail à Terre-Neuve-et-Labrador soient négatifs de 2017 à 2020, soit une moyenne de -1,25 % par année, alors que les taux de croissance du commerce de détail de 2013 à 2016 étaient en moyenne de 2,35 % par année.² Ces diminutions sont en ligne avec les revenus des ménages à la baisse et des niveaux de chômage élevés et elles peuvent avoir un impact négatif sur les niveaux globaux de l'achalandage.

Tendances démographiques

Plusieurs changements s'opèrent dans la composition démographique de la population de Terre-Neuve-et-Labrador; ceux-ci peuvent influencer sur les niveaux d'achalandage de véhicules de passagers de Marine Atlantique.³

- La répartition géographique de la population est maintenant plus concentrée dans la péninsule d'Avalon. En 2016, la péninsule d'Avalon contenait 50 % de la population totale de l'île, par rapport à 43,9 % en 1993.
- D'ici 2035, près de 30 % de la population sera âgée de plus de 65 ans, comparativement à 10 % avant 1996.
- On s'attend à ce que les niveaux de population diminuent après 2019 et que cela mette une pression accrue sur les employeurs pour combler des postes spécialisés, probablement à des coûts plus élevés.
- Terre-Neuve-et-Labrador a connu quatre années consécutives d'accroissement naturel négatif (plus de décès que de naissances du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2016). Aucune autre province du Canada n'a connu cette tendance.

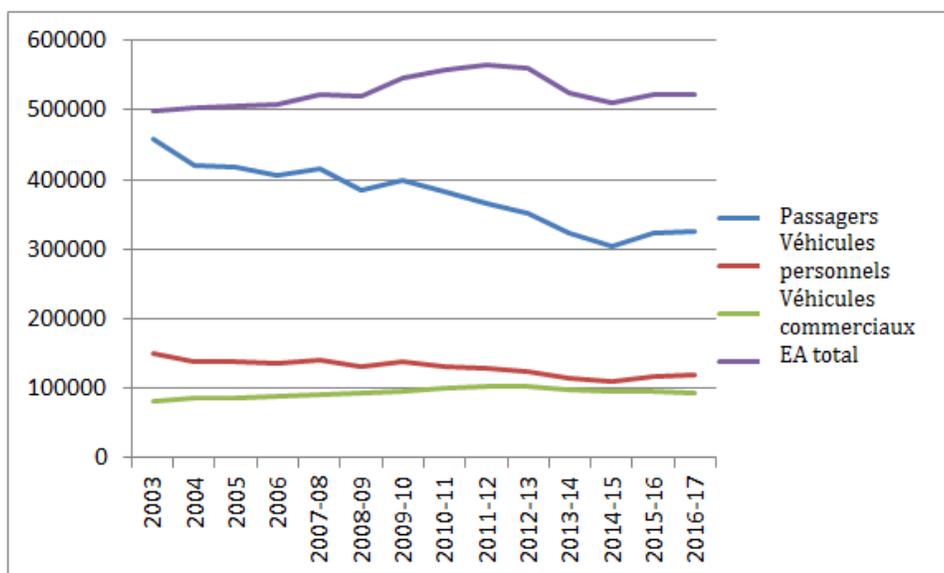
¹ Information fournie par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

² Information fournie par le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador

³ Information fournie par le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador et le Conference Board du Canada

Tous ces facteurs auront une certaine répercussion sur les niveaux d'achalandage de Marine Atlantique et Marine Atlantique prévoit que la pression à la baisse sur les niveaux d'achalandage qu'elle a connue au cours des dernières années se poursuivra vraisemblablement.

Modèles d'achalandage historiques de Marine Atlantique



Processus de la planification stratégique

En 2015, la société a lancé l'utilisation de la méthodologie du tableau de bord prospectif (BSC) dans le but d'augmenter le succès de son processus de planification stratégique, et, finalement, l'exécution de son plan stratégique. Cela s'est poursuivi au cours de 2016-17 et toutes les unités commerciales de la société ont été informées et engagées dans le processus. Le BSC se penche sur les besoins stratégiques de l'organisation à partir de quatre points de vue différents :

1. **Gérance** - Quels sont nos objectifs financiers et de gérance?
2. **Clients** - Quels sont les clients que nous servirons, où, et que leur fournirons-nous?
3. **Processus internes** - Quels excellents processus possédons-nous afin de servir nos clients et atteindre nos objectifs financiers?
4. **Apprentissage et croissance** - De quelles compétences, technologies et climat avons-nous besoin dans notre organisation?

Répondre à ces questions à partir de ces éléments permet la détermination d'objectifs stratégiques plus clairs, ce qui à son tour conduit à des initiatives stratégiques plus pertinentes et un lien plus réaliste vers des résultats mesurables. Le résultat de ce processus est une carte stratégique, qui définit clairement les objectifs de l'organisation et leur lien avec les thèmes stratégiques.

Carte stratégique de Marine Atlantique

Les thèmes stratégiques suivants ont constitué la base du plan stratégique de la société :

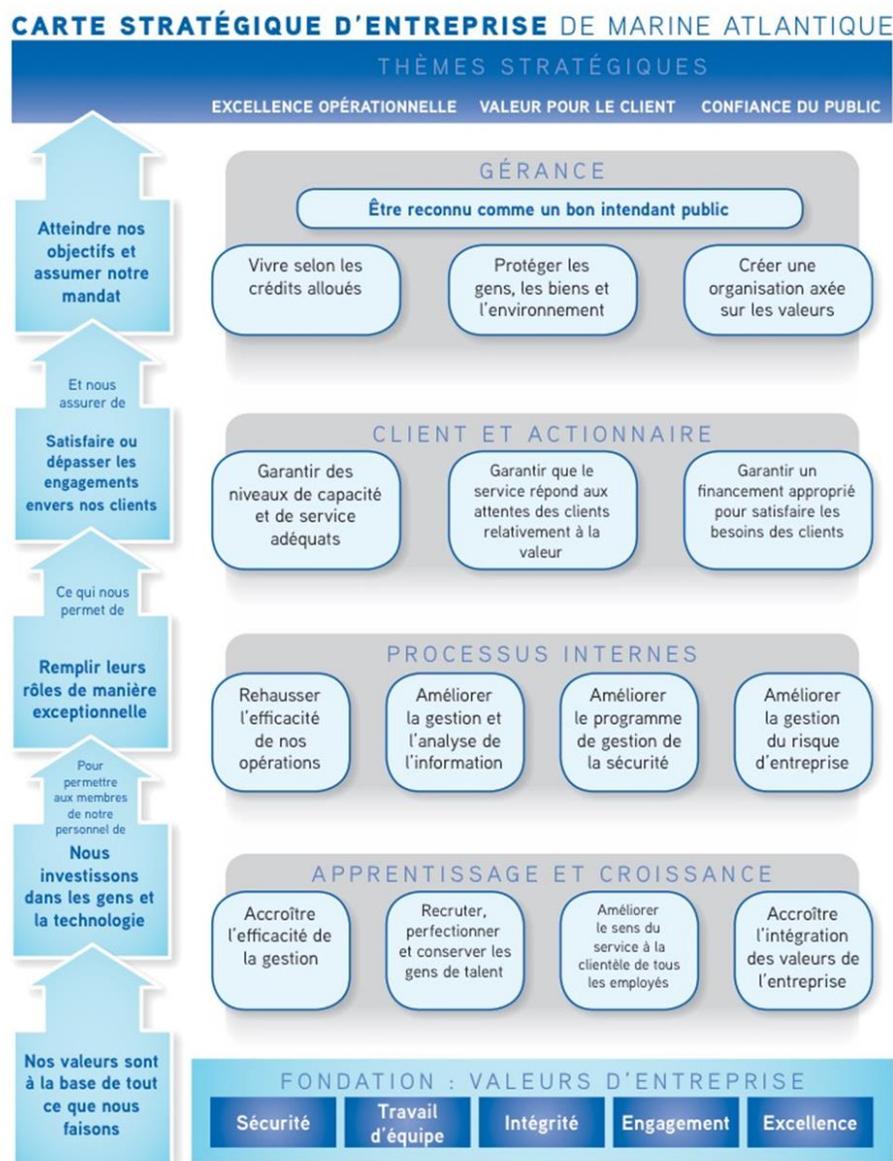
Excellence opérationnelle : Exécution sécuritaire, fiable et efficace dans tous les domaines de l'entreprise

Valeur pour le client : Une expérience client sécuritaire, positive, transparente, de bout-en-bout qui respecte ou dépasse les attentes des clients

Confiance du public : Fournir un service public d'une manière ouverte, sécuritaire, transparente et axée sur les valeurs

En se fondant sur les thèmes stratégiques, la direction a identifié un ensemble d'objectifs stratégiques en 2015-16 pour guider davantage l'orientation stratégique de la société. Au cours de 2016-17, la direction a examiné les objectifs stratégiques précédemment établis et a discuté de la nécessité d'apporter des modifications. En fin de compte, on a déterminé que les objectifs à long terme de la société sont toujours valables, avec des modifications mineures à la carte pour 2017-18.

Voici la Carte stratégique d'entreprise de Marine Atlantique décrivant chacun des objectifs de la société pour chacun des éléments indiqués ci-dessus :



Ces objectifs stratégiques continueront d'être au centre du plan stratégique de la société pour 2017-18 et au-delà. Des travaux importants ont déjà été réalisés au niveau de l'unité commerciale afin de s'assurer que ces objectifs sont soutenus dans l'ensemble de la société. Dix différentes cartes stratégiques d'entreprise sont actuellement utilisées pour élaborer des initiatives stratégiques au niveau de l'unité commerciale qui soutiendra en bout de compte l'orientation stratégique de Marine Atlantique.

Initiatives stratégiques – Mise à jour sur l'état d'avancement et des livrables de 2017-2018

La réalisation du Plan stratégique est primordiale aux progrès de Marine Atlantique car il précise les priorités qui sont essentielles à la réussite future de l'entreprise. Compte tenu du nombre d'initiatives en cours et de l'ampleur de certaines de ces initiatives, aucune nouvelle initiative ne sera ajoutée en ce moment pour la période de planification à venir. Marine Atlantique continuera à travailler sur ses initiatives pluriannuelles, avec une grande partie des ressources de la société affectée à la stratégie à long terme reliée à la flotte et au projet de renouvellement des processus commerciaux.

Les progrès réalisés par Marine Atlantique dans le cadre des initiatives stratégiques en 2016-17 sont présentés ci-dessous, ainsi que les résultats attendus pour l'exercice 2017-18.

Initiative stratégique	État	Objectifs à la fin de 2016-17	Progrès à la fin de 2016-17	Objectifs à la fin de 2017-18
Phase 0 du Renouvellement des processus commerciaux Analyser les systèmes actuels de Marine Atlantique pour définir et recommander un état futur pour une solution unique de planification de ressources d'entreprise de Marine Atlantique.	 Délai par rapport à l'échéancier	<ul style="list-style-type: none"> Logiciel retenu Intégrateur de systèmes retenu pour les services professionnels Stratégie de gestion de l'information d'entreprise (GIE) et de gestion des données (GD) 	<ul style="list-style-type: none"> Contrat signé avec un fournisseur d'approvisionnement en logiciels Négociations contractuelles avec un fournisseur de services professionnels Stratégies GIE/GD élaborées 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de mise en œuvre pour le remplacement des systèmes actuels, en commençant par les finances et la paie, suivi des RH
Phase 2 de la stratégie à long terme reliée à la flotte : Phase 2 - élaborer et émettre l'appel d'offres pour les navires de remplacement de Marine Atlantique.	 Financement non encore approuvé	<ul style="list-style-type: none"> Demande d'information terminée Appel d'offres élaboré et publié 	<ul style="list-style-type: none"> Demande d'information terminée Appel d'offres élaboré et prêt pour le marché 	<ul style="list-style-type: none"> À déterminer, en attente de l'approbation du financement
Alignement de l'entretien à terre Réorganiser le programme d'entretien à terre par un alignement approprié de la main-d'œuvre et une structure organisationnelle efficace.		<ul style="list-style-type: none"> Réorganisation organisationnelle complète Programme d'entretien mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Initiative stratégique terminée 	<ul style="list-style-type: none"> S/O

Initiative stratégique	État	Objectifs à la fin de 2016-17	Progrès à la fin de 2016-17	Objectifs à la fin de 2017-18
Améliorations du programme SGS Améliorer la structure de gouvernance de la sécurité.		<ul style="list-style-type: none"> Appel d'offres pour le consultant en gouvernance de la sécurité élaboré et publié 	<ul style="list-style-type: none"> Consultant externe embauché; une grande partie du travail accompli 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle structure de gouvernance de la sécurité entièrement définie et mise en œuvre
Familiarisation avec les navires Concevoir, élaborer et mettre en œuvre un programme complet et normalisé de formation des employés sur les navires afin d'accroître la sécurité des navires.	 Retard en raison des limites de ressources	<ul style="list-style-type: none"> Les modules d'apprentissage initiaux sont déployés Le gestionnaire de programme a été affecté 	<ul style="list-style-type: none"> Les prochaines étapes sont redéfinies En cours de recherche d'un administrateur de contenu 	<ul style="list-style-type: none"> La majorité des modules d'apprentissage ont été complétés et déployés
Stratégie à long terme reliée à l'amarrage (Phase 2) Phase 1 : Analyse de rentabilisation et financement approuvés. Phase 2 : Étudier une solution d'amarrage automatisée/semi-automatisée appropriée pour Marine Atlantique et élaborer un appel d'offres. Phase 3 : Recherche d'un fournisseur et installation du système.		<ul style="list-style-type: none"> Conception technique pratiquement terminée 	<ul style="list-style-type: none"> Conception technique et appel d'offres terminés 	<ul style="list-style-type: none"> Fournisseur retenu et installation du système terminée
Phases 3 et 4 du projet (Prévisions des revenus et de l'achalandage) Phase 3 : Faire l'essai et automatiser l'outil de prévision des revenus et de l'achalandage et mettre en œuvre les améliorations. Phase 4 : Lancer le service géré.		<ul style="list-style-type: none"> Phase 3 terminée La phase 4 est en grande partie terminée faisant l'objet d'améliorations continues 	<ul style="list-style-type: none"> Les phases 3 et 4 sont terminées 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser le modèle pour élaborer de futures stratégies et structures de tarification pour les offres de services de Marine Atlantique
Révision de la formation de Marine Atlantique Réaliser une analyse complète des pratiques actuelles en matière de formation de Marine Atlantique et faire des recommandations d'amélioration.		<ul style="list-style-type: none"> Examen complet des options d'apprentissage en ligne 2 cours actuels entièrement révisés en vue d'obtenir des recommandations d'amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> Examen de haut niveau sur l'apprentissage en ligne terminé Tous les cours examinés; améliorations apportées pour 2 cours 	<ul style="list-style-type: none"> Projet terminé

Initiative stratégique	État	Objectifs à la fin de 2016-17	Progrès à la fin de 2016-17	Objectifs à la fin de 2017-18
Améliorations du portail des clients Élaborer et accroître le système de gestion du terminal actuel pour les clients commerciaux.		<ul style="list-style-type: none"> Décision de procéder ou non 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mise en œuvre élaboré 	<ul style="list-style-type: none"> Projet terminé
Phase 2 MyCareer Compass (Gestion du rendement) Mettre en place un programme de gestion du rendement pour aider les employés à apprendre, à se perfectionner, à bâtir leur carrière et à gérer les problèmes de rendement.		<ul style="list-style-type: none"> Exécutif, l'équipe de haute direction et tout le personnel avec les AA; capitaines et chefs, principaux chefs stewards, chefs mécaniciens, superviseurs de la paie et des finances inscrits 	<ul style="list-style-type: none"> En bonne voie pour atteindre l'objectif 2016-17 au début d'avril (léger retard) 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les autres membres du personnel de direction et de supervision inscrits

2017-18 à 2021-22 : Principaux domaines prioritaires

Les 7 dernières années ont vu d'importants investissements dans l'infrastructure, à partir des navires jusqu'aux quais et aux terminaux. Le budget 2017 a fourni à Marine Atlantique un financement de 445 M \$ au cours des trois prochaines années, y compris les niveaux de référence actuels. Ce financement, ajouté aux 41,5 M \$ reçus dans le budget de 2015 pour les frais d'affrètement et le renouvellement de la flotte pour l'exercice 2017-18, ainsi que 15,6 M \$ de financement d'infrastructure approuvé en 2016, positionne Marine Atlantique en vue de connaître un succès continu.

À mesure que la société progresse, Marine Atlantique entreprend une autre période de renouvellement des actifs axée sur l'acquisition de nouveaux navires pour sa flotte, un nouvel immeuble d'administration à Port aux Basques et une concentration continue sur l'amélioration des processus commerciaux et le perfectionnement des employés.

Renouvellement de la flotte

Tel que mentionné précédemment, Marine Atlantique a soumis sa stratégie à long terme reliée à la flotte dans le cadre de sa soumission du Plan d'entreprise 2016-17. La stratégie à long terme reliée à la flotte a également servi de base à la soumission de Marine Atlantique pour un financement qui a été présentée à l'actionnaire à l'automne 2016 à des fins d'examen. Bien que le financement pour le remplacement de la flotte n'ait pas été inclus dans le budget de 2017, Marine Atlantique est convaincue qu'en continuant à travailler avec l'actionnaire sur ses besoins d'information pour appuyer une décision relative à la flotte, Marine Atlantique sera en mesure d'obtenir du financement pour le remplacement d'un ou de ses anciens navires pendant la prochaine période de planification.

La stratégie à long terme reliée à la flotte de Marine Atlantique repose sur le besoin d'assurer une flotte homogène de quatre navires, modernes, efficaces et répondant à la demande d'achalandage tout en réduisant les risques opérationnels et financiers. Après s'être assurée de l'achat de deux navires Seabridger, l'accent de Marine Atlantique est maintenant tourné vers la deuxième phase de sa stratégie à long terme reliée à la flotte : le remplacement du *Leif Ericson* et du *Atlantic Vision*. Le *Leif Ericson*, appartenant à la société, a été construit en 1991 et approche la fin de sa vie utile. Idéalement, la société souhaite remplacer le navire avant qu'un investissement important ne soit requis pour le navire lors de

son évaluation de 30 ans en 2021-22. Il ne fait aucun doute que le *Leif Ericson* a bien servi la société, mais les coûts d'entretien du navire deviendront de plus en plus importants au fil du temps, n'apportant plus ou peu de retour sur cet investissement.

Bien que le *Atlantic Vision* soit très attrayant pour les passagers, son utilisation et son entretien sont très coûteux. La société a affrété le navire jusqu'en novembre 2019-20, mais il n'y a aucune garantie que le navire sera disponible pour un affrètement au-delà de cette période.

Compte tenu de l'incertitude entourant l'approbation du financement pour le remplacement de la flotte, Marine Atlantique présume, aux fins du présent Plan d'entreprise, qu'elle prolongera l'affrètement du *Atlantic Vision* jusqu'en 2019-20 en utilisant les deux options de prolongation d'un an du bail actuel. Marine Atlantique suppose également qu'elle devra louer un navire similaire à partir de novembre 2019 jusqu'à la fin de la période de planification. Enfin, Marine Atlantique présume qu'elle conservera le *Leif Ericson* pour la durée de la période de planification, ce qui nécessitera d'importants investissements de capitaux pour maintenir le navire opérationnel à mesure qu'il vieillit. Ces hypothèses sont reflétées dans les prévisions financières décrites plus loin dans le plan.

Renouvellement des processus commerciaux

Un travail important a été réalisé en 2016-17 pour jeter les bases de l'initiative pluriannuelle de renouvellement des processus commerciaux (RPB). Le RPB sera l'une des initiatives les plus importantes de la société au cours de la période de planification et consommera une quantité importante de ressources.

La phase d'exécution du projet pour le RPB débutera en 2017-18 par une mise en œuvre progressive d'une solution consolidée pour répondre aux exigences commerciales des services des Ressources humaines, de la Paie, de la Comptabilité, de la Gestion de la chaîne d'approvisionnement et de l'Entretien.

La phase d'exécution du projet commencera par la phase Planification/Analyse. Au cours de cette phase, le partenaire de services professionnels acquerra une compréhension approfondie de l'environnement technique de Marine Atlantique et validera les exigences fonctionnelles, techniques et commerciales devant être mises en œuvre.

À la fin de la phase Planification/Analyse, la phase de mise en œuvre de l'initiative commencera au cours de l'exercice 2017-18 et se poursuivra jusqu'en 2020-21. La société prévoit que l'initiative débutera par la mise en place d'une nouvelle solution de gestion des ressources humaines et de la paie. Les autres domaines fonctionnels seront mis en œuvre en fonction du plan de mise en œuvre devant être élaboré par Marine Atlantique et le partenaire des services professionnels.

Marine Atlantique a beaucoup de travail à accomplir avant que cette solution ne soit entièrement mise en œuvre. Cependant, une mise en œuvre réussie de cette initiative contribuera grandement à faire en sorte que les processus commerciaux de la société soient aussi efficaces que possible.

Stratégie de négociation collective

Comme toutes les conventions collectives ont expiré le 31 décembre 2016, Marine Atlantique commence actuellement le processus de négociation collective avec les six unités de négociation. La société doit veiller à ce que le processus de négociation collective soit mené d'une manière aussi efficace et efficiente que possible.

Marine Atlantique a mis au point un plan de projet et déterminé une structure de gouvernance pour superviser le processus. La société a également mis en place un ensemble de principes directeurs pour l'exécution de la négociation collective et pour permettre une prise de décision au cours du processus.

	Accent	Principe	Justification
1	Organisation	Priorité donnée à traiter les décisions qui profitent à l'organisation dans son ensemble plutôt que sur les besoins d'un service ou d'une division spécifique	<ul style="list-style-type: none"> • Priorité donnée à l'amélioration collective de Marine Atlantique
2	Confidentialité	Les questions reliées à la négociation abordées selon les paramètres convenus par rapport au processus et aux structures de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités de négociation et de communication en dehors de processus convenu mettront en péril la stratégie de Marine Atlantique et les objectifs de négociation
3	Gouvernance	La structure de gouvernance a été approuvée par la haute direction; toutes les parties concernées adhèrent à la structure approuvée	<ul style="list-style-type: none"> • La structure de gouvernance examinée et approuvée • Les rôles et les responsabilités sont clairement définis • Les membres s'en tiendront au rôle convenu
4	Ressources	Les ressources doivent être engagées	<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité des ressources est essentielle au succès • Le processus adoptera une approche proactive afin d'optimiser la gestion efficace des ressources et l'échéancier.
5	Conclusion en temps opportun	Une conclusion en temps opportun des processus de négociation sera grandement appréciée	<ul style="list-style-type: none"> • Une approche et un processus de prise de décision élaborés, évalués et gérés avec un objectif de conclusion en temps opportun • Un objectif à appliquer tout au long de la négociation pour garantir une procédure aussi efficace que possible

Marine Atlantique prévoit terminer les négociations de la Convention D (personnel à terre de terminal et de bureau) et de la Convention F (personnel de surveillance à terre) avant que la société n'aille en arbitrage avec l'une des autres unités de négociation, alors que Marine Atlantique s'attend à une probabilité plus élevée de ratification des conventions avec ces deux groupes. La société définit actuellement des dates de planification des négociations.

Dans le cas où aucune entente de principe ne soit atteinte, Marine Atlantique prévoit déposer un avis de contestation et de commencer la conciliation à l'automne 2017. Lorsque Marine Atlantique a reçu des avis pour la négociation de ses unités de négociation, la société a distribué la maintenance des documents d'activités pour chaque unité de négociation de façon à souligner le nombre d'employés qui seraient nécessaires pour continuer à remplir le mandat de la société. Si aucun des accords n'est conclu par la négociation collective, Marine Atlantique peut se tourner vers le Conseil canadien des relations industrielles afin d'obtenir une décision sur les besoins des employés des services essentiels afin de minimiser le risque d'un arrêt de travail.

Marine Atlantique a l'intention de terminer le processus de négociation collective d'une manière aussi efficace que possible, avec un impact aussi minime que possible sur les opérations.

Examen de la formation

L'initiative de l'examen de la formation de la société a été lancée en 2016-17, mais la majeure partie du travail se poursuivra en 2017-18. Un comité de travail a été mis en place pour cette initiative afin d'examiner les exigences de formation réglementaires et de formuler des recommandations au directeur des Ressources humaines. Les objectifs de l'examen sont d'assurer la conformité réglementaire, de rehausser l'efficacité, d'améliorer le modèle de prestation ainsi que la qualité de l'ensemble des programmes de formation.

S'assurer que Marine Atlantique et ses employés tirent le meilleur parti des programmes de formation est essentiel à la prestation d'un service sécuritaire et efficace qui respecte ou dépasse les attentes des clients. Les objectifs de cette initiative sont d'abord de formuler des recommandations dans les domaines suivants :

- La pertinence des objectifs d'apprentissage pour le contenu des cours.
- L'exigence d'une formation d'appoint.
- Le modèle de prestation de formation.
- Les groupes cibles pour la formation.
- Le forum de formation et de qualifications des formateurs appropriés.
- La possibilité d'utiliser des navires de Marine Atlantique en tant qu'installations de simulation, selon leur disponibilité.
- L'élaboration de l'évaluation de la formation, des procédures de rapports et de validation.
- L'identification des lacunes dans la prestation de la formation actuelle.
- L'identification des révisions potentielles à la politique sur la formation de la société.
- Le potentiel pour un apprentissage en ligne rehaussé.

Les cours seront examinés conformément aux priorités de Marine Atlantique, y compris sur la sécurité, les impacts opérationnels et le rehaussement de l'efficacité globale.

Prévisions de l'achalandage et des revenus

Achalandage

Marine Atlantique considère un certain nombre de facteurs lors de la prévision de la demande d'achalandage future. En plus des indicateurs économiques et démographiques observés plus tôt dans le plan, d'autres facteurs comprennent les activités et les promotions de marketing planifiées (à la fois de Marine Atlantique et de la province de Terre-Neuve-et-Labrador), l'augmentation des taux prévus, le prix du carburant et le taux de change entre les États-Unis et le Canada.

Supplément pour le carburant

Alors que le prix du carburant a considérablement baissé au cours des deux dernières années, Marine Atlantique doit passer d'un mélange de carburant moins cher au gazoil marin plus cher afin de respecter la réglementation des émissions de soufre, qui entraînera des coûts totaux du carburant supérieurs pour Marine Atlantique au cours de la période à venir.

Hypothèses financières

Les hypothèses financières et les dépenses projetées pour la prochaine période de planification de cinq ans tiennent compte de l'exploitation de la flotte actuelle comprenant le *Blue Puttees*, le *Highlanders*, le *Leif Ericson* ainsi que le *Atlantic Vision* ou son remplacement.

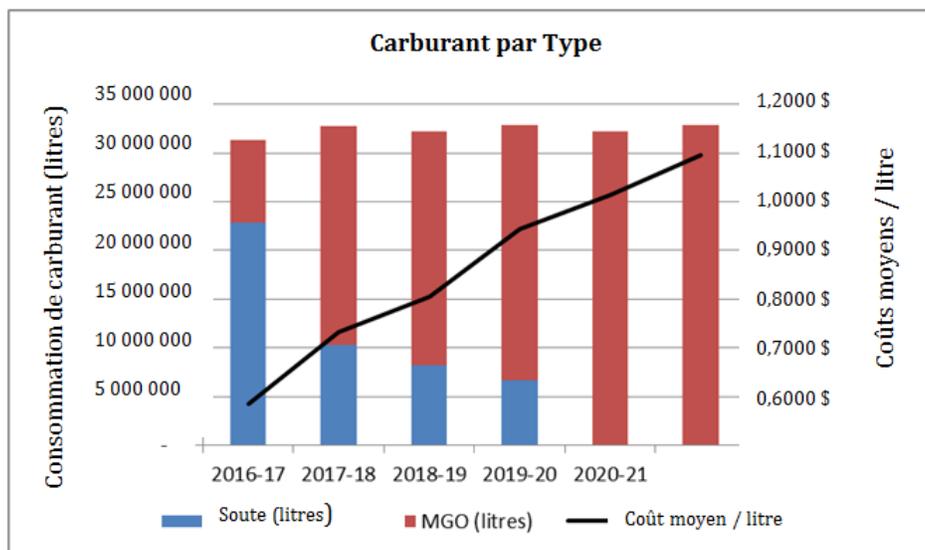
Dépenses de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et continuera de le faire, représentant 15 % des charges d'exploitation totales.

Plan de zones de contrôle des émissions de soufre (SECA)

Marine Atlantique utilise actuellement un mélange de combustible de soute et de gazoil marin (MGO) pour produire des huiles combustibles intermédiaires pour alimenter ses navires. Le coût moyen actuel du carburant mélangé est de 0,53 \$ par litre. Les nouvelles exigences réglementaires exigent cependant que Marine Atlantique réduise ses émissions de soufre dans son carburant à 0,1 % d'ici 2020. Pour ce faire, Marine Atlantique doit passer au MGO plus cher au cours des prochaines années afin d'atteindre l'objectif et l'échéancier de 2020. Cela nécessitera que la société brûle plus de MGO et moins de carburant de soute au fil du temps. Le prix actuel du MGO est de 0,77 \$ le litre, soit 45 % plus cher que le carburant mélangé. Étant donné que le prix du MGO est prévu se situer à 1,11 \$ le litre d'ici 2021-22, Marine Atlantique prévoit une augmentation de ses frais de carburant au cours de la période de planification, malgré le prix bas actuel du pétrole.

Il faut prendre note que Marine Atlantique prévoit une forte augmentation des coûts de carburant de 2016-17 à 2017-18, puisque deux de ses quatre navires utiliseront le MGO plutôt que le carburant mélangé.



Taxe sur le carbone

L'incidence prévue d'une taxe sur le carbone constitue une autre pression croissante sur les dépenses de carburant au cours de la période de planification. À partir de 2018, le gouvernement fédéral mettra en place une approche pancanadienne à la tarification de la pollution par le carbone qui verra une taxe de 10 \$ la tonne appliquée aux émissions de carbone à partir de 2018, et augmentant de 10 \$ par année jusqu'à ce qu'elle atteigne 50 \$/tonne en 2022. Cette taxe sera imposée à toutes les provinces dont la

tarification pour le carbone n'est pas déjà à un taux équivalent ou celles qui ne disposent pas d'un système de plafonnement et d'échange en place. À l'heure actuelle, ni la Nouvelle-Écosse, ni Terre-Neuve-et-Labrador n'ont une taxe mise en vigueur. La Nouvelle-Écosse a déclaré qu'elle mettra en place son propre système de plafonnement et d'échange autonome tandis que Terre-Neuve-et-Labrador n'a pas encore confirmé ses intentions. Il semble cependant que la hausse de taxe sur l'essence de 16,5 cents de Terre-Neuve-et-Labrador instituée dans son budget provincial de 2016 pourrait se transformer en une taxe sur le carbone. Les réductions annoncées récemment relatives à la taxe temporaire sur l'essence du budget 2017 de la province semblent ouvrir la voie à une telle transition.

Selon l'impact de la taxe sur le carbone récemment instituée en Alberta, à 20 \$/tonne, où les coûts du carburant ont augmenté d'environ 4,5 cents le litre, Marine Atlantique a estimé provisoirement un impact direct sur les coûts du carburant reliés aux navires.

La société continue de surveiller et d'étudier les impacts potentiels de la tarification du carbone sur ses activités et présentera de nouvelles mises à jour dans les futurs plans d'entreprise. La société devra également prendre une décision sur l'affichage de la taxe sur le carbone comme un élément distinct sur les factures de ses clients ou l'inclure en tant que composante du supplément pour le carburant.

Afin de minimiser les effets des fluctuations des prix, la société a l'intention de maintenir son programme de couverture de carburant, ce qui stabilisera le budget de carburant de la société. La stratégie de couverture du carburant de la société consiste à acheter des instruments financiers dérivés pour aider à la budgétisation efficace reliée au carburant.

Taux de change

Compte tenu de la volatilité de l'économie mondiale et de l'incertitude quant à l'endroit où Marine Atlantique pourrait approvisionner les navires de remplacement, Marine Atlantique a adopté une approche très prudente à cette hypothèse.

Stratégie de couverture

La société a recours à une stratégie de couverture des taux de change afin d'atténuer de façon proactive son exposition aux fluctuations du cours des monnaies étrangères. Elle a obtenu des contrats de change à terme avec une institution financière, afin de respecter les exigences liées à l'euro pour le reste de la période d'affrètement du *Atlantic Vision*. La stratégie de couverture de Marine Atlantique a réussi à apporter une stabilité et une certitude à l'égard des coûts des obligations d'affrètement pour la durée des ententes d'affrètement.

Taux d'inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %, soit le milieu de la fourchette de maîtrise de l'inflation qui est de 1 à 3 pour cent. Aux fins de ce plan d'entreprise, Marine Atlantique a prévu des taux d'inflation de 3 % pour les dépenses non reliées à la main-d'œuvre et de 5% pour les frais de carburant en raison de la volatilité accrue des prix du carburant. Tandis que le taux de 3% se situe à l'extrémité supérieure de la fourchette de la Banque du Canada, la plupart des fournitures utilisées par Marine Atlantique proviennent de l'Europe, et Marine Atlantique a choisi d'être plus conservatrice relativement à ses hypothèses de taux d'inflation.

Autres coûts

Coûts du régime de pensions

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. En sa qualité de société d'État, Marine Atlantique s'adapte aux exigences annoncées au Budget 2013.

« ...Le gouvernement continuera de travailler avec les sociétés d'État dans le but d'instaurer le partage à parts égales des coûts (50-50) entre l'employeur et les employés d'ici 2017 et d'harmoniser l'âge d'admissibilité aux prestations de retraite avec les modalités annoncées dans le Plan d'action économique de 2012 à l'égard des employés embauchés après 2012 aux termes du Régime de retraite de la fonction publique. »

Pour les employés embauchés avant le 1^{er} janvier 2014, la date de la retraite normale est le dernier jour du mois au cours duquel un employé atteint 65 ans; toutefois, les employés peuvent prendre leur retraite dès 45 ans. Les employés peuvent travailler au-delà de 65 ans, mais doivent commencer à toucher leur pension à 71 ans. Pour les employés embauchés après le 1^{er} janvier 2014, la date de la retraite normale est le dernier jour du mois au cours duquel un employé atteint 65 ans; toutefois, les employés peuvent prendre leur retraite dès 55 ans. Si un employé a 30 ans de service admissible, l'employé peut prendre sa retraite dès 50 ans.

D'ici 2017, Marine Atlantique et ses employés auront une part égale du coût des prestations accumulées dans une année, soit une cible de contribution de 50-50. Pour atteindre cet objectif, les cotisations salariales augmenteront progressivement dans les années intermédiaires.

Année	% des gains donnant droit à une pension jusqu'au MGAP		% des gains donnant droit à une pension au-dessus du MGAP		Partage estimé des coûts de service par employé accumulés dans une année	
	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché après le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché après le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché après le 1 ^{er} janvier 2014
2015	6,50	5,50	8,50	7,00	40%	42%
2016	7,75	6,25	10,00	7,75	45%	45%
2017	9,00	7,25	11,25	8,75	50%	50%

*MAGP - Maximum annuel des gains ouvrant droit à pension

Marine Atlantique contribue les montants supplémentaires nécessaires pour couvrir les prestations, conformément aux exigences de la loi sur le financement.

Solvabilité du régime de retraite

Le ratio de solvabilité du régime de retraite des employés de Marine Atlantique a fluctué au cours des cinq dernières années, passant de 85 % à 105 pour cent. La position de solvabilité du régime est affectée par l'évolution du marché. La base de l'équité du régime est actuellement (2016-17) d'environ 278 millions de dollars. Une baisse de 10 % sur le marché se traduirait par un déficit de 28 millions \$ et l'ensemble du marché boursier canadien et mondial en 2016 a été volatile.

Si la position de solvabilité du régime de retraite s'affaiblit, la société devra effectuer des paiements de solvabilité conformément à la *Pension Benefits Standards Act, 1985* et les règlements connexes. La société dispose actuellement de lettres de crédit existantes, qui sont traitées comme des actifs aux fins de

l'évaluation de la solvabilité. Ces lettres de crédit doivent être maintenues et ne peuvent être réduites que si des contributions supplémentaires équivalentes sont versées au régime. Ces lettres pourraient également être réduites sans contributions supplémentaires si une évaluation actuarielle future indiquait que le ratio de solvabilité et le ratio de solvabilité moyen répondent à certains critères définis par la loi.

Les montants inclus pour les paiements de solvabilité pour 2017-18 peuvent être utilisés pour réduire les lettres de crédit si la position de solvabilité est favorable. Dans le cas où la position de solvabilité s'affaiblit, les fonds seront utilisés pour répondre aux exigences de la Loi et des règlements connexes.

Coûts de déplacements, d'hébergement, de conférences et d'événements

Les modifications apportées à la politique et les procédures sur les déplacements de la société, y compris la mise en œuvre de nouvelles politiques relatives à l'hébergement et des événements, ont été mis en œuvre en 2016-17 de sorte à les aligner sur celles du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

En 2015, le gouverneur en conseil a demandé à Marine Atlantique d'aligner ses politiques de déplacement à celles du Secrétariat du Conseil du Trésor, en particulier pour :

1. « Aligner les politiques, les directives et les pratiques de dépenses de déplacements, d'hébergement, de conférence et d'événements aux politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor sur les dépenses de déplacement, d'hébergement, de conférence et d'événements d'une manière cohérente à leurs obligations légales; et
2. de faire rapport de la mise en œuvre de cette directive dans leur prochain plan d'entreprise. »

La politique et les procédures actuelles de Marine Atlantique relatives aux déplacements, à l'hébergement, aux conférences et aux événements sont alignées avec le gouvernement fédéral en matière de gouvernance et de contrôle interne. Il n'y a pas de dispositions au-dessus des limites supérieures de la directive en matière de déplacement du Secrétariat du Conseil du Trésor. Par exemple, les repas de Marine Atlantique par jour sont inférieurs à ceux du gouvernement fédéral par jour. Tous les budgets de déplacement sont examinés et approuvés par la direction (chef de la direction et vice-présidents) et communiqués au comité de vérification et de gestion du risque dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel. Les rapports mensuels des variations du centre des coûts sont soumis aux Finances et les frais de déplacement sont inscrits dans les livres de performance internes. L'approbation préalable d'un vice-président est requise pour tout déplacement vers des sites autres que ceux appartenant à Marine Atlantique ou pour lesquels un transport aérien est impliqué, ou si un déplacement vers un site de Marine Atlantique implique des frais de déplacement qui dépassent les limites fixées dans la politique.

Le budget annuel pour les conférences est approuvé par la direction et communiqué au comité de vérification et de gestion du risque du Conseil d'administration de la société dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel. Les rapports mensuels des variations du centre des coûts sont soumis aux Finances et les frais de conférence sont inscrits dans les livres de performance internes. Un formulaire d'approbation préalable d'autorisation de déplacement et de conférence est utilisé. Tous les employés doivent recevoir une approbation préalable du vice-président concerné avant de s'inscrire ou de réserver pour le déplacement. Les coûts totaux budgétisés sont inclus dans le formulaire ainsi que les avantages de la participation.

Les coûts liés à l'hébergement sont étroitement surveillés et inscrits au budget et aucun achat d'alcool n'est autorisé. La plupart des frais d'hébergement de Marine Atlantique sont liés aux réunions de gestionnaires de service, à la formation et à des événements de reconnaissance des

employés. L'approbation préalable est requise pour toutes les dépenses d'hébergement au niveau de la direction (chef de la direction et vice-présidents).

Tous les coûts reliés à des événements sont inscrits dans le processus de budgétisation. Les gestionnaires de centre de coûts ont la responsabilité de demeurer dans leur budget et de faire rapport des écarts budgétaires mensuels du centre de coûts.

Rapports

Du point de vue des rapports, Marine Atlantique a mis en place un processus pour initier, diffuser et faire le suivi des approbations préalables requises pour les déplacements, l'hébergement, les conférences et les événements afin de se conformer entièrement à la directive. La société fait régulièrement rapport des dépenses de déplacement dans ses rapports financiers trimestriels ainsi que dans son rapport annuel, en commençant par son rapport annuel de 2015-16. En vertu des lignes directrices de divulgation proactive formulées par le SCT, Marine Atlantique fera également rapport des détails de déplacement des membres de la direction et du Conseil d'administration sur son site Web.

Voici les dépenses prévues de déplacement, d'hébergement et de conférence de la société.

(en milliers)	Moyenne	Réels	Prévisions					
	3 dernières années	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Déplacement	1 882	2 165	2 135	2 895	3 733	2 925	3 990	3 155
Conférences	158	86	145	192	199	209	212	213
Hébergement	206	128	163	553	632	652	672	692
	2 246	2 378	2 443	3 640	4 565	3 786	4 874	4 060

En général, les dépenses de déplacement de Marine Atlantique comprennent les déplacements vers les divers bureaux de Marine Atlantique, les déplacements vers les chantiers navals pour les périodes d'entretien et de remise à neuf, les déplacements vers Ottawa pour les réunions avec Transports Canada et les agences centrales et la formation.

Besoins en immobilisations

Investissements pour l'entretien de la flotte

Des mises en cale régulières sont une exigence obligatoire pour les navires de Marine Atlantique. En 2017-18, des mises en cale sont prévues pour le *Atlantic Vision* et le *Highlanders*. Un entretien à quai est prévu pour les deux autres navires dans le cadre de l'entretien régulier. D'autres dépenses en immobilisations relevant de la catégorie de l'entretien de la flotte comprennent l'entretien général et les réparations pour chaque navire, ainsi qu'une trousse de conversion au carburant diesel pour le *Highlanders* en 2017-18, les revêtements des ponts des véhicules, le remplacement de crochets de canots de sauvetage, les remises à neuf des moteurs auxiliaires, etc. Un budget de pièces de rechange est aussi prévu chaque année pour faire en sorte que la société dispose des pièces nécessaires pour faire face à des pannes imprévues aussi rapidement que possible. Au cours des prochaines années, le budget de l'entretien de la flotte sera relativement stable jusqu'à 2020-21, alors que les travaux de préparation commenceront pour le carénage du *Leif Ericson*.

Investissements pour l'entretien à terre

Le budget pour l'entretien à terre comprend des fonds pour l'entretien régulier de nos terminaux, des quais, des aires de rassemblement, des immeubles, des installations d'avitaillement en carburant, des véhicules et des équipements. Il couvre les besoins d'entretien et de réparation réguliers comme le pavage, la réfection de toit, l'éclairage et la signalisation ainsi que le remplacement régulier des camions de manœuvre et de boîtes Roloc.

Tel qu'indiqué plus haut, Marine Atlantique a élaboré des plans avancés pour apporter des améliorations importantes à ses quais de North Sydney et de Port aux Basques. Ces améliorations contribueront à faire en sorte que le projet de système d'amarrage à long terme soit un succès. La société prévoit également la modernisation des aires de rassemblement au cours des deux prochaines années, avec des améliorations apportées aux systèmes d'éclairage et aux billetteries.

Les exigences des technologies de l'information de Marine Atlantique sont également comprises dans cette catégorie : serveurs, signalisation numérique, équipements de communication par satellite ainsi que mises à niveau et entretien régulier de systèmes.

Enfin, la société dispose également d'un budget de fonds de prévoyance pour s'assurer qu'elle possède les fonds suffisants pour couvrir toutes les exigences d'immobilisations imprévues ainsi qu'un budget de gestion de projet pour couvrir les besoins d'ingénierie, d'évaluations d'état, etc.

Capital pour l'initiative stratégique

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, Marine Atlantique a déterminé qu'il serait utile de faire un suivi distinct des investissements nécessaires à ses initiatives stratégiques. Comme tel, toute initiative stratégique qui exige un investissement en capital sera suivie et divulguée séparément. Dans ce plan, l'initiative stratégique clé consiste en le renouvellement des processus commerciaux qui exigeront une grande partie des efforts de l'organisation au cours des prochaines années.

Renouvellement des actifs

La catégorie de renouvellement des actifs comprend l'avancement du remplacement et (ou) la rénovation de l'immeuble d'administration à Port aux Basques, qui est déjà au-delà de sa capacité et en piètre état. Un nouvel immeuble ne fournira non seulement un espace plus fonctionnel pour les employés de l'immeuble actuel, il permettra également aux employés qui occupent actuellement l'immeuble Lomond d'être relocalisés, éliminant ainsi le besoin de cet espace de location et permettant une efficacité accrue avec tous les employés de soutien situés dans un immeuble.

Le financement pour le renouvellement de la flotte a été supprimé du budget et il sera traité séparément dans le cadre de la stratégie à long terme reliée à la flotte.

Financement de l'infrastructure

L'exercice 2017-18 permet également d'identifier le financement en capital qui a été approuvé dans le cadre de l'initiative fédérale, Infrastructure.

La conception technique et la préparation d'appels d'offres (demande de devis) ainsi que la préparation du site, la modernisation des défenses seront achevées en 2016-17, avec l'achat et l'installation des défenses prévue en 2017-18.

Le projet d'égouts pluviaux de Port aux Basques est en cours. La construction commencera au 4e trimestre de 2016-17. Le reste des travaux de construction et de resurfaçage du site seront achevés au 3e trimestre de 2017-18.

Le projet de système d'amarrage a été légèrement retardé en raison d'un retard dans l'émission de la demande d'information. Comme tel, Marine Atlantique demande que les 2 M \$ alloués au projet pour l'exercice 2016-17 soit reportés à l'exercice 2017-18. Une fois que le fournisseur sera retenu et que le contrat sera attribué, les travaux commenceront immédiatement. Marine Atlantique est confiante que le projet sera achevé au cours de l'exercice 2017-18.

Estimations des besoins en capitaux

Aux fins de la budgétisation, Marine Atlantique s'appuie sur des connaissances spécialisées des groupes Opérations et TI pour établir des estimations de haut niveau relativement aux projets d'immobilisations.

Du point de vue de l'entretien de la flotte, les coûts finaux de mises en cale sèche proviennent du processus d'appels d'offres que Marine Atlantique utilise pour obtenir des services de chantiers maritimes, ainsi que les coûts de tout travail supplémentaire imprévu qui est identifié une fois que les navires sont en cale sèche.

Pour les projets à terre, Marine Atlantique a recours aux services d'une firme d'ingénierie externe pour aider à élaborer des estimations détaillées une fois que les projets d'immobilisations sont provisoirement approuvés par le comité du capital. L'approbation finale des projets est ensuite confirmée une fois que des estimations détaillées sont élaborées, en supposant que les coûts finaux du projet soient raisonnables et qu'ils conviennent au budget global. Toutes ces décisions sont prises par le Comité du capital qui se réunit une fois par mois. Le Comité est présidé par le chef de la direction. Toute modification apportée aux coûts du projet au-delà de 500 000 \$ doit recevoir l'approbation du Conseil.

Recouvrement des coûts

L'actionnaire a établi la cible de recouvrement des coûts à 65 % pour l'ensemble des services de Marine Atlantique. La formule de recouvrement des coûts est calculée en divisant les recettes totales par le coût total (moins les frais d'affrètement, les dépenses en immobilisations, les coûts de restructuration et de gestion du programme et les coûts du régime de pensions).

	Résultats 2015-16	Prévision 2016-17
Recouvrement des coûts - Global	65,8 %	69,8 %

Bien que Marine Atlantique s'engage à aligner sa gestion à la cible de recouvrement des coûts de 65 %, il faut reconnaître que la nature même de la formule de recouvrement des coûts signifie que si les dépenses et les recettes augmentent du même pourcentage une année donnée, le recouvrement des coûts diminuera parce que les dépenses annuelles sont beaucoup plus élevées que les revenus annuels. Étant donné que Marine Atlantique doit faire face à des niveaux d'achalandage à la baisse, qui seront exacerbés par l'augmentation des taux et des coûts de carburant en raison des exigences de SECA et une taxe sur le carbone, un objectif de recouvrement des coûts de 65 % sera de plus en plus difficile à atteindre.

Indicateurs de rendement clés

En plus d'atteindre les cibles de revenus et de recouvrement des coûts, Marine Atlantique a établi les indicateurs de rendement clés au niveau de l'entreprise suivants afin de contribuer à définir la réussite de ses initiatives stratégiques, et pour satisfaire aux attentes de son actionnaire principal, le gouvernement du Canada.

	Résultats 2015-16	Cible 2016-17	Cumul annuel 2016-17
Ponctualité (à l'exclusion des retards dus aux conditions météorologiques)	91 %	86 à 90 %	91 %
Temps de récupération	12 à 24 heures	Dans les 24 heures	12 à 24 heures
Interruptions de service imprévues	2 %	3 % ou moins	0,9 %
Utilisation de la capacité	74 %	68 %	73 %
Satisfaction globale de la clientèle (véhicules commerciaux)	66 %	60 %	67 %
Satisfaction globale de la clientèle (véhicules personnels)	75 %	68 %	76 %
Susceptibles de recommander Marine Atlantique	93 %	90 à 95 %	94 %

Approbations particulières demandées

Marine Atlantique tente de faire approuver son Plan d'entreprise 2017-21 par le gouverneur en conseil, de faire approuver ses plans d'exploitation et d'immobilisations contenus dans le présent document (consulter États financiers A jusqu'à E aux pages suivantes) par le Conseil du Trésor et d'obtenir l'approbation pour le maintien d'une marge de crédit ainsi que l'établissement d'un compte bancaire multidevise tel que décrit ci-après.

Autorisation d'emprunt

La ligne de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement approuvée est de 35 622 000 dollars. De ce montant, la société utilise 31 422 000 \$ afin de garantir des lettres de crédit liées à son régime de pension à prestations déterminées. Cette somme est conforme à l'article 9.11 de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la « loi ») et sert à remplacer les paiements spéciaux de solvabilité. Ces lettres de crédit doivent être maintenues et ne peuvent être réduites que si des contributions supplémentaires équivalentes sont versées au régime. Ces lettres pourraient également être réduites sans contributions supplémentaires si une évaluation actuarielle future indiquait que le ratio de solvabilité et le ratio de solvabilité moyen répondent à certains critères définis par la loi.

Le solde de 4 200 000 \$ sert de garantie sur le passif à long terme découlant des demandes de réclamation pour blessures antérieures des employés de Marine Atlantique ainsi que sur sa qualité de « société détenant un compte de dépôt » auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail du Nouveau-Brunswick.

La société tente actuellement d'obtenir l'approbation du ministre des Finances pour obtenir une ligne de crédit suffisante pour répondre aux exigences du régime de retraite qui s'élèvent à 35 622 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail. De plus, si l'évaluation actuarielle du régime de retraite pour l'exercice 2016 qui sera parachevée en juin 2017 démontre que la solvabilité du régime de retraite s'améliore comme prévu, la ligne de crédit nécessaire pourra être réduite.

Compte bancaire multidevise

La société demande l'approbation du ministre pour établir un compte multidevise pour aider à la gestion des activités effectuées en devises étrangères. Le partenaire bancaire de la société est la Banque de Montréal (BMO). BMO peut faciliter la mise en place de ce compte grâce à leur partenariat avec BMO Harris Bank, NA, une filiale de BMO située aux États-Unis. Conformément à la section Loi sur la gestion des finances publiques 128 (c), Marine Atlantique demande l'approbation du ministre des Finances pour la mise en place de ce compte bancaire.

États financiers

Les états A à E illustrent les projections financières pour la période de planification, en fonction des plans opérationnels, des prévisions et des hypothèses mentionnées dans les parties précédentes du présent Plan d'entreprise et sont présentés conformément aux normes de comptabilité dans le secteur public.

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C.
État de situation financière – Exercice clos le 31 mars
Au 31 mars 2016; et les prévisions pour 2016-17 à 2021-22

(En milliers de \$)	Réelles 2015-16	Prévisions 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Actifs financiers							
Liquidités ^{Nota 1}	13 105	13 194	62 012	68 523	68 523	(73 336)	(242 653)
Comptes clients	11 089	10 047	7 947	7 947	7 947	7 947	7 947
Créances du gouvernement du Canada	13 000	18 000	-	-	-	-	-
Stocks retenus pour la revente	363	363	363	363	363	363	363
Instruments financiers dérivés	848	-	-	-	-	-	-
Actif de retraite constitué	123 168	123 168	136 983	151 983	160 711	175 711	190 711
	161 573	164 772	207 305	228 816	237 544	110 685	(43 632)
Passifs							
Comptes créditeurs et charges à payer	25 687	31 087	12 687	12 687	12 687	12 687	12 687
Instruments financiers dérivés	6 921	101	-	-	-	-	-
Revenus reportés	3 624	3 624	3 624	3 624	3 624	3 624	3 624
Montants dus au gouvernement du Canada	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626	2 626
Charges à payer ^{Nota 2}	65 067	65 067	65 067	65 067	65 067	65 067	65 067
	103 925	102 505	84 004	84 004	84 004	84 004	84 004
Actifs financiers nets (dette)	57 648	62 267	123 301	144 812	153 540	26 681	(127 636)
Actifs non financiers ^{Nota 3}	426 241	425 337	453 877	451 742	444 842	440 462	456 292
Excédent accumulé	483 889	487 604	577 178	596 554	598 382	467 143	328 656

Les notes afférentes font partie intégrante de ces états financiers

Notes relatives à l'état A – État de la situation financière

1. Les liquidités comprennent 9 194 \$ bloqués comme sûreté pour la location du *Atlantic Vision* et delà sont restreints et non disponibles pour les opérations de fonds.
2. Les charges à payer sont constituées : des indemnités de congé accumulées, du passif au titre du régime de retraite constitué, des charges à payer pour les autres avantages complémentaires de retraite, et des charges à payer pour les avantages postérieurs à l'emploi.
3. Les actifs non financiers sont constitués : des charges payées d'avance, des stocks retenus pour la consommation ainsi que des navires, des installations et du matériel.
4. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État B : État de l'exploitation

Marine Atlantique S.C.C. État de l'exploitation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2016 et les prévisions pour 2016-17 à 2021-22

(En milliers de \$)	Réelles 2015-16	Budget 2016-17	Prévisions 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Revenus totaux	107 324	109 228	109 616	112 234	116 204	119 373	124 460	128 135
Dépenses								
Salaires et avantages sociaux	86 066	86 993	85 758	90 335	93 301	95 128	101 548	105 121
Frais d'affrètement	33 135	13 946	13 946	13 117	15 614	17 803	21 292	21 292
Taxes sur l'importation de frètement	2 386	-	-	-	-	-	-	-
Carburant	22 574	25 613	19 488	27 666	29 292	31 902	35 102	37 621
Taxe sur le carbone de carburant	S/O	S/O	S/O	128	856	1 607	2 304	3 090
Matières, fournitures et services	21 451	23 071	24 754	26 450	26 982	27 627	28 915	29 571
Réparations et entretien	13 014	11 383	12 255	14 205	14 735	14 164	13 001	13 426
Assurance, loyer et services publics	7 838	8 395	8 054	8 137	7 949	8 225	8 517	8 810
Déplacements	2 165	2 602	2 135	2 895	3 733	2 925	3 990	3 155
Coûts administratifs	2 954	5 350	2 943	4 573	4 640	3 867	5 172	4 944
Coûts du renouvellement de la flotte	-	2 296	796	-	-	-	-	-
Avantages sociaux futurs des employés Nota 1	13 764	10 435	4 613	10 125	9 627	9 891	10 472	10 831
Pertes (gains) de change	317	-	-	-	-	-	-	-
Pertes (gains) réalisée sur instruments financiers dérivés	(2 137)	2 192	2 400	101	-	-	-	-
Pertes (gains) sur l'aliénation des immobilisations corporelles	183	-	(4 000)	-	-	-	-	-
Amortissement	31 632	40 900	37 700	38 500	41 200	43 000	45 000	47 600
Total des dépenses	235 342	233 177	210 840	236 231	247 927	257 445	275 084	286 006
Déficit avant financement public	(128 018)	(123 949)	(101 224)	(123 997)	(131 723)	(138 072)	(150 624)	(157 871)
Financement public								
Opérations	114 637	110 310	66 467	146 130	112 035	103 800	14 384	14 384
Immobilisation	236 362	35 912	32 500	67 340	39 065	36 100	5 000	5 000

Marine Atlantique S.C.C.
État de l'exploitation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2016 et les prévisions pour 2016-17 à 2021-22

(En milliers de \$)	Réelles 2015-16	Budget 2016-17	Prévisions 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Financement total du gouvernement	350 999	146 222	98 967	213 470	151 100	139 900	19 384	19 384
Excédent d'opération (déficit)	222 981	22 273	(2 257)	89 473	19 377	1 828	(131 240)	(138 487)
Excédent (déficit) de l'exploitation accumulé, au début de l'exercice	266 223	489 204	489 204	486 947	576 420	595 796	597 624	466 385
Excédent accumulé, fin de l'exercice	489 204	511 477	486 947	576 420	595 796	597 624	466 385	327 898

Notes relatives à l'état B – État de l'exploitation :

1. Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2015-16 sont établies selon des chiffres actuariels. Pour l'exercice 2016-17 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux besoins en liquidités pour les avantages sociaux futurs complémentaires autres que ceux de retraite et aux coûts actuels des prestations de retraite.
2. Les coûts de restructuration pour 2015-16 couvrent la stratégie de revitalisation. Elles sont affectées aux exercices financiers en comptabilité de caisse pour les besoins du plan d'entreprise. Dans le cas des états financiers vérifiés, il s'agit d'une dépense assumée l'année où l'élément de passif est connu.
3. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État C : État des gains (pertes) de réévaluation

Marine Atlantique S.C.C. État des gains (pertes) de réévaluation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2016 et les prévisions pour 2016-17 à 2021-22

(En milliers de \$)	Réelles 2015-16	Prévisions 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Gains (pertes) de réévaluation accumulés, au début de l'exercice	(5 177)	(5 315)	657	758	758	758	758
Gains (pertes) de réévaluation en cours d'exercice							
Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises étrangères	705	-	-	-	-	-	-
Plus-value (moins-value) latente sur instruments financiers dérivés	1 294	3 572	-	-	-	-	-
Reclassements au bilan d'exploitation							
Plus-value (moins-value) latente sur instruments financiers dérivés	(2 137)	2 400	101	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	(138)	5 972	101	-	-	-	-
Pertes de réévaluation accumulées, à la fin de l'exercice	(5 315)	657	758	758	758	758	758

Notes relatives à l'état C – État des gains (pertes) de réévaluation :

1. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État D : État de la variation des actifs financiers nets

Marine Atlantique S.C.C. État de la variation des actifs financiers nets

Pour l'exercice clos le 31 mars 2016 et les prévisions pour 2016-17 à 2021-22

(En milliers de \$)	Réelles 2015-16	Prévisions 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Excédent d'opération (déficit)	222 981	(2 257)	89 473	19 377	1 828	(131 240)	(138 487)
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(236 362)	(36 500)	(67 340)	(39 065)	(36 100)	(40 620)	(63 430)
Amortissement des immobilisations corporelles	31 632	37 700	38 500	41 200	43 000	45 000	47 600
Pertes (gains) sur l'aliénation des immobilisations corporelles	183	(4 000)	-	-	-	-	-
Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles	-	4 000	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des immobilisations corporelles	(204 547)	1 200	(28 840)	2 135	6 900	4 380	(15 830)
Variation d'autres actifs non financiers							
Variation nette des stocks retenus pour la consommation	1 882	(296)	300	-	-	-	-
Variation nette des charges payées d'avance	4 841	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers	6 723	(296)	300	-	-	-	-
Gains (pertes) nets de réévaluation	(138)	5 972	101	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des actifs financiers nets	25 019	4 619	61 034	21 512	8 728	(126 860)	(154 317)
Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice	32 629	57 648	62 267	123 301	144 812	153 540	26 681
Actifs financiers nets, fin de l'exercice	57 648	62 267	123 301	144 812	153 540	26 681	(127 636)

Notes relatives à l'état D – État de la variation des actifs financiers nets :

1. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État E : État de l'évolution de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C. État de l'évolution de la situation financière

Pour l'exercice clos le 31 mars 2016 et les prévisions pour 2016-17 à 2021-22

(En milliers de \$)	Réelles 2015-16	Prévisions 2016-17	Budget 2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Opérations d'exploitation							
Rentrées de fonds de clients	106 806	109 503	112 119	116 089	119 258	124 345	128 020
Autres revenus reçus	110	112	115	115	115	115	115
Financement public – exploitation ^{Nota 1}	102 694	61 467	164 130	112 035	103 800	14 384	14 384
Fonds gouvernementaux - immobilisations	235 165	32 500	67 340	39 065	36 100	5 000	5 000
Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés	(186 982)	(166 381)	(203 607)	(197 101)	(204 555)	(219 612)	(227 576)
Sorties de fonds pour ASF ^{Nota 2}	(22 755)	(4 613)	(23 940)	(24 627)	(18 618)	(25 472)	(25 831)
	235 038	32 589	116 158	45 577	36 100	(101 240)	(105 887)
Opérations portant sur les capitaux propres							
Achat d'immobilisations corporelles	(235 165)	(36 500)	(67 340)	(39 065)	(36 100)	(40 620)	(63 430)
Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles	-	4 000	-	-	-	-	-
	(235 165)	(32 500)	(67 340)	(39 065)	(36 100)	(40 620)	(63 430)
Effet du taux de change sur la trésorerie	705	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette des liquidités	578	89	48 818	6 512	-	(141 860)	(169 317)
Liquidités, début de l'exercice	12 527	13 105	13 194	62 012	68 523	68 523	(73 336)
Liquidités, fin de l'exercice ^{Nota 3/4}	13 105	13 194	62 012	68 523	68 523	(73 336)	(242 653)
Les liquidités comprennent :							
Encaisse affectée	9 194	9 194	9 194	9 194	9 194	9 194	9 194
Encaisse affectée	3 911	4 000	52 818	59 329	59 329	(82 530)	(251 847)
	13 105	13 194	62 012	68 523	68 523	(73 336)	(242 653)

Notes relatives à l'état E – État des flux de trésorerie :

1. Financement public – opérations : pour 2016-17 comprend 48 467 pour l'exercice en cours et 13 000 pour l'exercice précédent; 2017-18 comprend 146 130 pour l'exercice en cours et 18 000 pour 2016-17, fonds à recevoir en 2017-18.
2. Les sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs (ASF) incluent les sorties de fonds pour le régime de retraite, indemnisation pour accidentés du travail et avantages sociaux futurs non rattachés au régime de retraite
3. Les liquidités comprennent des montants bloqués comme sûreté pour la location du *Atlantic Vision* et delà sont restreints et non disponibles pour les opérations de fonds.
4. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.