



MARINE ATLANTIQUE S.C.C

Sommaire du plan d'entreprise de 2019-20 à 2023-24

14 mai 2019



Sommaire

L'exercice 2018-19 fut une autre année couronnée de succès pour Marine Atlantique S.C.C. En effet, la société a poursuivi ses efforts afin d'améliorer l'efficacité de ses activités, tout en maintenant un excellent niveau de service à la clientèle.

Même si les recettes pour 2018-19 seront probablement inférieures au budget, la société a bien géré ses dépenses de façon à atteindre la cible de recouvrement des coûts fixée à 65 % par le gouvernement. Le taux de satisfaction des passagers se situe actuellement à 76 % et 92 % des personnes ayant répondu au sondage seraient disposées à recommander Marine Atlantique aux membres de leur famille et à leurs amis. Ces résultats sont supérieurs à ceux de 2017-18. La ponctualité demeure constamment supérieure à 90 % et la disponibilité des navires se maintient à 98,2 %, soit des résultats parmi les meilleurs de l'industrie, surtout compte tenu de l'environnement dans lequel Marine Atlantique exerce ses activités.

Grandes priorités

La société a défini huit initiatives stratégiques afin d'assurer la progression de son plan stratégique, qui comprend les cinq grandes priorités suivantes :

- **Exécution de la stratégie à long terme reliée à la flotte** – le budget 2019 inclut le financement de la stratégie à long terme reliée à la flotte de Marine Atlantique, y compris des fonds pour que « Marine Atlantique S.C.C modernise sa flotte en se procurant un nouveau traversier ». Cette annonce constitue l'aboutissement d'un effort concerté entre Marine Atlantique et Transports Canada visant à obtenir l'approbation et le financement pour satisfaire les exigences à long terme reliées à la flotte de la société. Marine Atlantique est très enthousiaste à l'idée d'avoir un nouveau traversier dans son service et mettra en œuvre son plan d'approvisionnement au cours de la prochaine période de planification.

Le budget 2018 inclut des fonds pour la remise en état du *Leif Ericson*, un navire de presque 30 ans. Bien que la remise en état ne soit plus nécessaire en raison de la décision d'avoir un nouveau

PRIORITÉS POUR L'EXERCICE 2019-20

- Stratégie à long terme reliée à la flotte
- Immeuble d'administration de Port aux Basques
- Diversité, inclusion et milieu de travail respectueux
- Renouvellement des processus commerciaux
- Examen de l'efficacité stratégique

navire pour la flotte, Marine Atlantique effectuera l'évaluation de 30 ans du Leif Ericson en 2021 pour s'assurer que le navire puisse demeurer en service selon les besoins.

Marine Atlantique prolongera également le contrat de location du *Atlantic Vision*. Une analyse plus approfondie sur la nécessité d'un quatrième navire sera réalisée tout au long de 2019-20. Marine Atlantique continuera à travailler avec TC pour s'assurer que les besoins à plus long terme de la flotte de la société sont satisfaits.

- **Immeuble d'administration de Port aux Basques (PAB)** – Les bureaux actuels de Port aux Basques ne respectent plus les exigences requises pour les activités qu'elle y exerce. En plus d'être en très mauvais état, les locaux de bureaux actuels présentent des problèmes d'accessibilité ainsi que de santé et sécurité. De plus, comme ils ne peuvent pas accueillir tous les membres du personnel de bureau de Port aux Basques de Marine Atlantique, ces derniers sont répartis dans trois installations. En 2019-20, Marine Atlantique continuera à travailler avec l'actionnaire pour trouver une solution appropriée aux problèmes d'installations à Port aux Basques.
- **Promotion de la diversité, de l'inclusion et d'un milieu de travail respectueux** – Marine Atlantique reconnaît la valeur d'une main-d'œuvre diversifiée et elle a fait des progrès à cet égard. Cependant, en plus de sa stratégie générale visant à promouvoir davantage la diversité et l'inclusion, Marine Atlantique voit une occasion unique de s'associer aux communautés autochtones locales pour créer des possibilités de carrière pour leurs membres tout en augmentant son bassin de candidats locaux pour des emplois.
- **Renouvellement des processus commerciaux** – Bon nombre des systèmes informatiques et logiciels de la société sont désuets, ce qui entraîne une mauvaise circulation de l'information ainsi qu'un risque de défaillance des principaux systèmes. Le renouvellement des processus commerciaux, qui comprend le développement et la mise en œuvre d'un système de planification des ressources d'entreprise, a été lancé en 2017-18 et se poursuivra au cours de la prochaine période de planification. Le projet vise à moderniser à consolider les systèmes informatiques et les processus commerciaux actuels de Marine Atlantique en vue d'offrir un meilleur accès à l'information et, en fin de compte, d'améliorer ses activités.



- **Examen de l'efficacité stratégique** – Cette initiative s'appuie sur les améliorations apportées à l'efficacité chez Marine Atlantique au cours des dix dernières années et suscite un nouvel intérêt pour l'efficacité et la réduction des coûts afin de s'assurer que Marine Atlantique demeure un gestionnaire responsable des ressources publiques, tout en offrant un service abordable axé sur la clientèle. Face à la hausse des coûts et à la baisse de l'achalandage commercial, Marine Atlantique doit chercher de nouvelles sources de revenus et se concentrer davantage sur l'efficacité opérationnelle pour pouvoir continuer à atteindre les objectifs de recouvrement des coûts fixés par l'actionnaire.

Principaux risques

Voici les principaux risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation :

- L'enveloppe de financement actuelle de Marine Atlantique arrivera à échéance le 31 mars 2020. Un grand nombre des initiatives stratégiques et des projets d'immobilisations de Marine Atlantique nécessiteront un financement pluriannuel pour la planification, le développement et la mise en œuvre, notamment en ce qui a trait à l'immeuble d'administration de Port aux Basques, le projet de renouvellement des processus commerciaux et la stratégie à long terme reliée à la flotte de Marine Atlantique. L'incapacité d'obtenir le financement suffisant pour mener à bien ces projets met en péril la réalisation du plan stratégique de Marine Atlantique.
- Marine Atlantique continuera de nécessiter un financement pour une flotte de 4 navires pour la durée de la période de planification. La justification du besoin d'un quatrième navire est fondée non seulement sur l'achalandage de pointe, mais aussi sur la gestion des risques et la capacité de continuer à répondre aux besoins de l'achalandage lors de délais importants causés par les conditions météorologiques ou des pannes mécaniques.
- Un ralentissement de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador, des déplacements importants de la population vers les zones urbaines, un plus grand choix en matière de modes de transport et des changements de mode de vie ont entraîné une baisse de la demande de services de Marine Atlantique.
- La concurrence pour attirer les personnes possédant des compétences de plus en plus rares a entraîné une augmentation des coûts de main-d'œuvre et de recrutement et expose la société au risque de ne pas disposer de ressources suffisantes pour exploiter sa flotte ou gérer ses activités de manière efficace.
- La difficulté future à respecter les formules actuelles de recouvrement des coûts et la pression à la hausse subséquente sur la tarification du service de Marine Atlantique. Au fil du temps, les objectifs de recouvrement des coûts deviennent de plus en plus difficiles à atteindre en raison de l'augmentation des coûts, ce qui entraîne des hausses de tarifs supérieures à l'inflation et une réduction de la demande et des revenus.

Par l'entremise de cette présentation, Marine Atlantique vise à obtenir l'approbation de son Plan d'entreprise 2019-20 à 2023-24.

2019/20 sera une année passionnante pour la société alors qu'elle débutera le processus d'acquisition d'un nouveau navire, qui jettera les bases nécessaires à une stabilité opérationnelle à long terme, ainsi que la poursuite de la réalisation des objectifs stratégiques de la société et d'un plan étoffé en place pour rehausse encore plus les efficacités opérationnelles.

Table des matières

Sommaire	1
Vue d'ensemble de l'entreprise	7
Énoncé de vision	8
Énoncé de mission.....	8
Valeurs d'entreprise.....	8
Environnement d'exploitation	9
Environnement économique.....	9
Autres fournisseurs	9
Technologie	9
Planification stratégique et gestion du risque d'entreprise.....	14
Initiatives stratégiques 2019-20.....	16
Autres activités.....	25
Mesurer la performance	30
Aperçu financier	31
Besoins en immobilisations.....	34
Sommaire financier	37
Recouvrement des coûts.....	37
Annexe A : Directive ministérielle	40
Annexe B : Structure de gouvernance d'entreprise.....	45
Annexe C : Résultats prévus	48
Annexe D : Attestation du directeur financier	50
Annexe E : États financiers	51
Annexe F : Autorisation d'emprunt.....	62
Annexe G : Gestion du risque d'entreprise	63
Annexe H : Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique	69
Annexe I : Priorités et orientation du gouvernement.....	71
Annexe J : Analyse environnementale étendue.....	75
Annexe K : Baux de droit d'utilisation à venir	77

Annexe L : Abréviations et acronymes..... 78

Vue d'ensemble de l'entreprise

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* ». L'existence de Marine Atlantique repose donc sur 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 la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Telle qu'elle est homologuée 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 subsidiaires concernant l'exploitation et les immobilisations relativement aux services précis de traversier et d'exploitation côtière offerts au Canada atlantique.

Marine Atlantique offre un service deux fois par jour pour les passagers et les marchandises entre Port aux Basques (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.). Au cours de l'été, la société offre également un service trois fois par semaine entre Argentinia (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.). Le Rapport annuel de la société, disponible sur le site Web de Marine Atlantique, contient des renseignements supplémentaires sur la celle-ci.

En plus de constituer un service essentiel, Marine Atlantique représente un lien vital pour Terre-Neuve-et-Labrador. En effet, elle transporte plus de 60 % de l'ensemble des marchandises vers l'île, dont plus de 90 % des marchandises périssables. De plus, elle achemine presque la totalité des marchandises dangereuses transportées, comme l'oxygène thérapeutique pour les hôpitaux de la province.



Énoncé de vision

En nous appuyant sur notre riche tradition, nous offrons un lien de transport public précieux qui améliore le bien-être de nos clients et des personnes en dépendent.

Énoncé de mission

Offrir un service de traversier sûr, écologique et de qualité de manière fiable, courtoise et économique entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse.

Valeurs d'entreprise

Sécurité – La protection des gens, des biens et de l'environnement constitue notre priorité ultime.

Travail d'équipe – Nous nous venons en aide mutuellement. Travailler ensemble rapporte toujours de meilleurs résultats.

Engagement – Nous sommes tous responsables de notre rendement et du succès de l'entreprise.

Intégrité – Nous disons ce que nous pensons, nous pensons ce que nous disons et nous faisons ce que nous disons.

Excellence – Nos clients internes et externes et nos services nous passionnent.

Diversité – Nous ne ménageons aucun effort afin de créer un milieu de travail diversifié et inclusif à l'image des communautés que nous desservons afin de tirer parti de tous les avantages offerts par la diversité.

THÈMES STRATÉGIQUES

Marine Atlantique a établi les piliers stratégiques suivants pour orienter la prise de décision :

Excellence opérationnelle – Exécution sûre, 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 – Prestation d'un service public d'une manière ouverte, sûre, transparente et axée sur les valeurs.

Environnement d'exploitation

Dans le cadre de son processus de planification stratégique continu, Marine Atlantique réalise une analyse FFPM annuelle afin de déterminer si son environnement d'exploitation a changé de manière importante. Ainsi, les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM) sont examinées en fonction des objectifs stratégiques de Marine Atlantique afin de déterminer s'il est nécessaire de modifier la stratégie. Voici donc une brève discussion des principaux facteurs pris en compte.

Environnement économique

L'économie de Terre-Neuve-et-Labrador a connu un ralentissement au cours des dernières années et les indicateurs d'une croissance future divergent. L'augmentation de la production pétrolière devrait stimuler la croissance du produit intérieur brut (PIB) réel en 2019. Des incertitudes subsistent cependant pour les années à venir. Après avoir connu un ralentissement, les investissements dans les projets d'envergure devraient reprendre dans les dernières années de la période de planification. Toutefois, des facteurs comme le déclin démographique, le vieillissement de la population, la croissance de l'indice des prix à la consommation (IPC), le taux de chômage de loin le plus élevé au pays ainsi que le revenu disponible et les dépenses de consommation qui dans le meilleur des cas stagnent, continueront de favoriser les défis économiques. L'incertitude qui plane autour de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador a été prise en compte comme un élément exerçant une pression à la baisse dans les prévisions de l'achalandage de la société.

Autres fournisseurs

Il n'existe qu'un seul autre concurrent pour le transport de passagers vers l'île : les compagnies aériennes. En comparaison aux services de Marine Atlantique, les tarifs aériens sont jugés plus raisonnables. Les facteurs comme l'avantage perçu en matière de prix, le temps de déplacement plus rapide et le fort pourcentage de la population vivant à proximité d'un grand aéroport jumelés aux dix heures de route jusqu'au terminal de Port aux Basques de Marine Atlantique ont eu une incidence importante sur l'achalandage des passagers de Marine Atlantique. Les rabais de plus en plus nombreux sur les tarifs aériens ainsi que les nouveaux joueurs sur le marché aérien continueront de mettre de la pression sur l'achalandage des passagers de Marine Atlantique.

Sur le plan commercial, Marine Atlantique assure la continuité du réseau de transport routier et Oceanex représente le principal autre fournisseur de services dans ce secteur. Oceanex transporte environ entre 35 % et 40 % des marchandises vers l'île. Marine Atlantique a l'avantage d'offrir un service quotidien qui correspond bien aux besoins des détaillants de la province. Les hausses de tarifs des véhicules commerciaux continueront cependant d'exercer une pression à la baisse sur l'achalandage.

Technologie

Marine Atlantique continuera d'examiner les nouvelles technologies afin de trouver des moyens plus sûrs et plus efficaces d'exercer ses activités. Marine Atlantique se concentre actuellement sur la mise à niveau complète de ses systèmes informatiques, dont bon nombre sont désuets, ne s'intègrent pas bien

et ne sont plus couverts par des services de soutien. Des travaux supplémentaires visant à cibler et à remplacer des procédés manuels, redondants et potentiellement dangereux sont en cours. Marine Atlantique surveille également d'autres progrès technologiques, comme les véhicules électriques et les véhicules autonomes, afin de déterminer les répercussions potentielles sur ses activités et de se préparer à y faire face.

Environnement

Marine Atlantique assure ses services dans le golfe du Saint-Laurent, un environnement très difficile, parfois soumis à des vents forts, à des vagues extrêmes et à des conditions de glace. La fréquence, la violence et la durée des événements météorologiques ont augmenté avec les changements climatiques, ce qui entraîne ainsi une hausse des annulations. Par conséquent, la société a besoin d'une flotte ayant la capacité d'éliminer rapidement et efficacement les accumulations importantes de marchandises et de passagers qui en découlent.

L'itinéraire de Marine Atlantique coïncide également avec la route migratoire de la baleine noire de l'Atlantique Nord, une des espèces les plus menacées de toutes les grandes baleines. En 2017-18, le gouvernement du Canada a instauré un ralentissement obligatoire pour les navires naviguant dans le golfe du Saint-Laurent afin de protéger les baleines. Si des mesures semblables devaient être prises à l'avenir, Marine Atlantique pourrait devoir retarder des traversées; ce qui pourrait avoir une incidence sur des éléments opérationnels clés comme les heures de départ et d'arrivée, la durée des traversées, les heures de repos, etc. Cela pourrait entraîner une augmentation des coûts pour la société, des inconvénients pour les clients et des risques que Marine Atlantique ne respecte pas ses principaux indicateurs de rendement.

D'autres réglementations environnementales auront également des répercussions sur la structure de coûts de Marine Atlantique. Par exemple, afin de respecter les normes d'émission plus strictes, tous les navires de Marine Atlantique doivent fonctionner au diesel, un carburant plus propre, mais plus cher que le combustible de soute utilisé auparavant, ce qui entraîne une hausse des coûts du carburant.

Litiges

En 2018, Marine Atlantique a reçu une décision favorable dans la révision judiciaire déposée par Oceanex, qui contestait les tarifs établis par Marine Atlantique qu'elle jugeait comme étant des subventions déloyales. Oceanex a porté en appel cette décision rendue en février 2018 au sujet de sa contestation des tarifs de Marine Atlantique. Marine Atlantique devra donc consentir des efforts importants dans le règlement de ce litige.

Tendances démographiques

Plus de 55 % de la population de Terre-Neuve-et-Labrador réside dans la péninsule d'Avalon, soit environ à 10 heures du terminal de Port aux Basques. En raison du temps requis pour traverser l'île, du danger inhérent à ce déplacement et des tarifs de traversier relativement élevés comparativement aux tarifs aériens, le voyage en traversier est beaucoup moins attrayant pour de nombreuses personnes habitant cette région. D'autres changements de mode de vie, comme l'importance du temps personnel et le désir de voyager plus loin, ont un effet négatif sur le choix du traversier comme moyen de transport.

Main-d'œuvre

Marine Atlantique emploie environ 1 300 personnes (environ 1 100 employés équivalents temps plein), dont plus de 90 % sont syndiqués et répartis dans six unités de négociation. Les relations avec toutes les organisations syndicales sont professionnelles et productives. Toutes les conventions collectives arrivent à échéance le 31 décembre 2019. Par conséquent, les négociations commenceront en 2019-20 pour l'ensemble du personnel syndiqué.

Les négociations devraient se dérouler de façon respectueuse et productive, comme par le passé, même si elles sont longues. En raison de la complexité des conventions collectives et du milieu de travail de Marine Atlantique, les négociations pourraient durer entre 12 et 18 mois. S'il devient impossible de conclure une entente, alors les conditions de travail seront réglées par voie d'arbitrage obligatoire.

Il devient de plus en plus difficile de pourvoir les postes hautement spécialisés laissés vacants. Les membres d'équipage spécialisés sont très recherchés. La recherche de professionnels issus des communautés rurales dans lesquelles la société exerce ses activités ou le recrutement de candidats prêts à déménager dans ces communautés présentent également des défis et engendrent des coûts supplémentaires. Afin d'atténuer le problème, Marine Atlantique s'est montrée très proactive dans le perfectionnement de sa main-d'œuvre actuelle et le développement des talents à l'interne. De plus, Marine Atlantique intensifie ses efforts afin de constituer une main-d'œuvre diversifiée et de se coordonner avec des groupes désignés pour rechercher des talents.



Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général (BVG)

En 2009, Marine Atlantique a fait l'objet d'un examen spécial de la part du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Les résultats de cet examen spécial furent mauvais et le vérificateur général a conclu que Marine Atlantique risquait de ne pas être en mesure de remplir son mandat, principalement en

raison de ses actifs vieillissants, de la capacité insuffisante de sa flotte et de sa structure de gestion insatisfaisante. Les résultats de la vérification de 2009 sont disponibles ici :

<https://www.marineatlantic.ca/uploadedFiles/Content/About Us/Rapport-de-leexamen-sp%C3%A9cial-de-2009-de-Marine-Atlantique.pdf>

En fin de compte, à la suite de ce rapport, le gouvernement a réalisé des investissements importants dans Marine Atlantique afin de lui permettre de continuer à remplir son mandat. Au cours de 2017-18, le BVG a entrepris un autre examen spécial de Marine Atlantique. Marine Atlantique a alors travaillé étroitement avec le BVG durant l'exercice 2018-19 pour s'assurer de fournir tous les renseignements pertinents pour l'examen spécial. Les résultats de cet examen ont été rendus publics le 12 février 2019 et seront déposés au parlement en mai. La société se félicite de voir que les résultats de cet examen démontrent les progrès considérables qu'elle a réalisés depuis l'examen de 2009.

La seule lacune importante soulignée dans le rapport du BVG concerne les délais d'approbation des plans d'entreprise de Marine Atlantique. Plus précisément, le BVG était préoccupé « ... du fait que la société n'était pas en mesure de prendre des décisions stratégiques à long terme en raison de circonstances indépendantes de sa volonté, en particulier, des retards dans l'approbation par le gouvernement des plans d'entreprise quinquennaux complets de la société. Nous avons signalé ce problème dans le cadre de notre examen spécial de 2009, et nous avons constaté dans le présent audit qu'il constituait un défaut grave. »

Le BVG souligne également :

Si le gouvernement n'approuve pas la stratégie à long terme de renouvellement de la flotte de la société, cette dernière peut seulement répondre aux besoins à court terme de la flotte. Ce manque d'orientation stratégique à long terme a une incidence sur les activités de base de la société. Plus le temps passe, plus le problème s'aggravera, car la réparation et l'entretien de navires vieillissants coûteront plus cher au bout du compte que leur remplacement.

Le BVG note aussi d'autres lacunes : « Nous avons également constaté que la société ne possédait pas une compréhension claire de la formule utilisée pour évaluer le recouvrement des coûts de ses services non constitutionnels, y compris le trajet saisonnier qu'elle assure jusqu'à Argentinia. »

Veuillez prendre note qu'au moment de la rédaction de ce plan, la société et son actionnaire se sont entendus sur une formule pour un recouvrement des coûts non constitutionnel dont les résultats seront utilisés dorénavant pour présenter les résultats de recouvrement des coûts des services non constitutionnels de Marine Atlantique dans les futurs plans. De plus, la décision du budget 2019 de fournir à Marine Atlantique les fonds requis pour se procurer un nouveau navire a également répondu à une partie importante de la carence notée relativement à l'approbation tardive du plan d'entreprise de Marine Atlantique et de son incapacité à satisfaire les exigences à long terme de sa flotte.

L'autre lacune mise en évidence concerne un plan de gestion de l'environnement. « Enfin, nous avons constaté que la société ne disposait d'aucun plan de gestion de l'environnement. La mise en œuvre d'un plan établissant les objectifs environnementaux de la société permettrait à cette dernière de surveiller son rendement et d'exécuter ses activités de manière écologique, un des éléments clés de son énoncé de mission. » L'élaboration d'un plan de gestion de l'environnement constitue une des initiatives stratégiques clés de Marine Atlantique pour l'exercice 2019-20.

Même si le BVG avait quelques réserves à l'égard des activités de Marine Atlantique, de nombreux points positifs ont également été soulevés :

- Dans l'ensemble, Marine Atlantique dispose de bonnes méthodes pour surveiller l'exploitation de la société et gérer ses activités.
- Le Conseil d'administration fonctionne de manière indépendante. Il dispose de mandats, d'une politique sur la structure de gouvernance et les responsabilités, ainsi que d'un code de conduite. Les personnes nommées au Conseil satisfont au profil de compétences et d'expérience qui est nécessaire pour garantir l'efficacité et ont accès à des formations ainsi qu'à des experts externes, au besoin. La surveillance du Conseil est efficace et les membres reçoivent en temps opportun de l'information de la direction.
- La société dispose de processus systématiques de planification stratégique, et utilise une méthodologie de tableau de bord prospectif pour dresser son plan stratégique, qui concorde avec le mandat de la société.
- La société a élaboré une politique de gestion des risques et un cadre pour l'aider à déceler et à évaluer les risques. Les rôles en matière de gestion des risques sont définis, les risques d'entreprise ont été recensés et sont évalués continuellement et des correspondances ont été établies entre les risques et les objectifs stratégiques ainsi que les initiatives à l'appui.
- La société a des moyens et des méthodes efficaces pour gérer la sécurité et les services de traversier. Un plan de sécurité quinquennal a été élaboré pour soutenir les objectifs stratégiques. La planification a tenu compte de la sécurité relative aux équipages et des heures de repos. Puis, des analyses des lacunes ont été effectuées pour déterminer les travaux environnementaux requis à ses terminaux. Le système de gestion de la sécurité satisfait également aux exigences du Code international de gestion pour la sécurité (ISM) et précise les rôles et les responsabilités des employés.
- Les navires de la société disposent des certificats d'inspection valides délivrés par une organisation relevant de Transports Canada.
- Les plans d'entretien des navires, le plan d'entretien préventif des biens à terre et le plan principal des projets d'immobilisations portaient sur tous les biens de la société. Des

inspections régulières sont réalisées conformément aux exigences de Transports Canada et de la société de classification. L'entretien des navires était documenté, surveillé et réglé de façon appropriée.

- La société a surveillé le rendement de l'exploitation de sa flotte au moyen d'indicateurs concernant les données financières, les heures supplémentaires, le respect des délais, la disponibilité des navires, la gestion du carburant et la gestion de la sécurité. Les informations à ce sujet étaient communiquées régulièrement. Les activités ont également été évaluées de manière indépendante au moyen d'une étude d'opinion publique, d'études auprès des clients commerciaux, de sondages sur la satisfaction de la clientèle et d'évaluations de la flotte par Transports Canada.

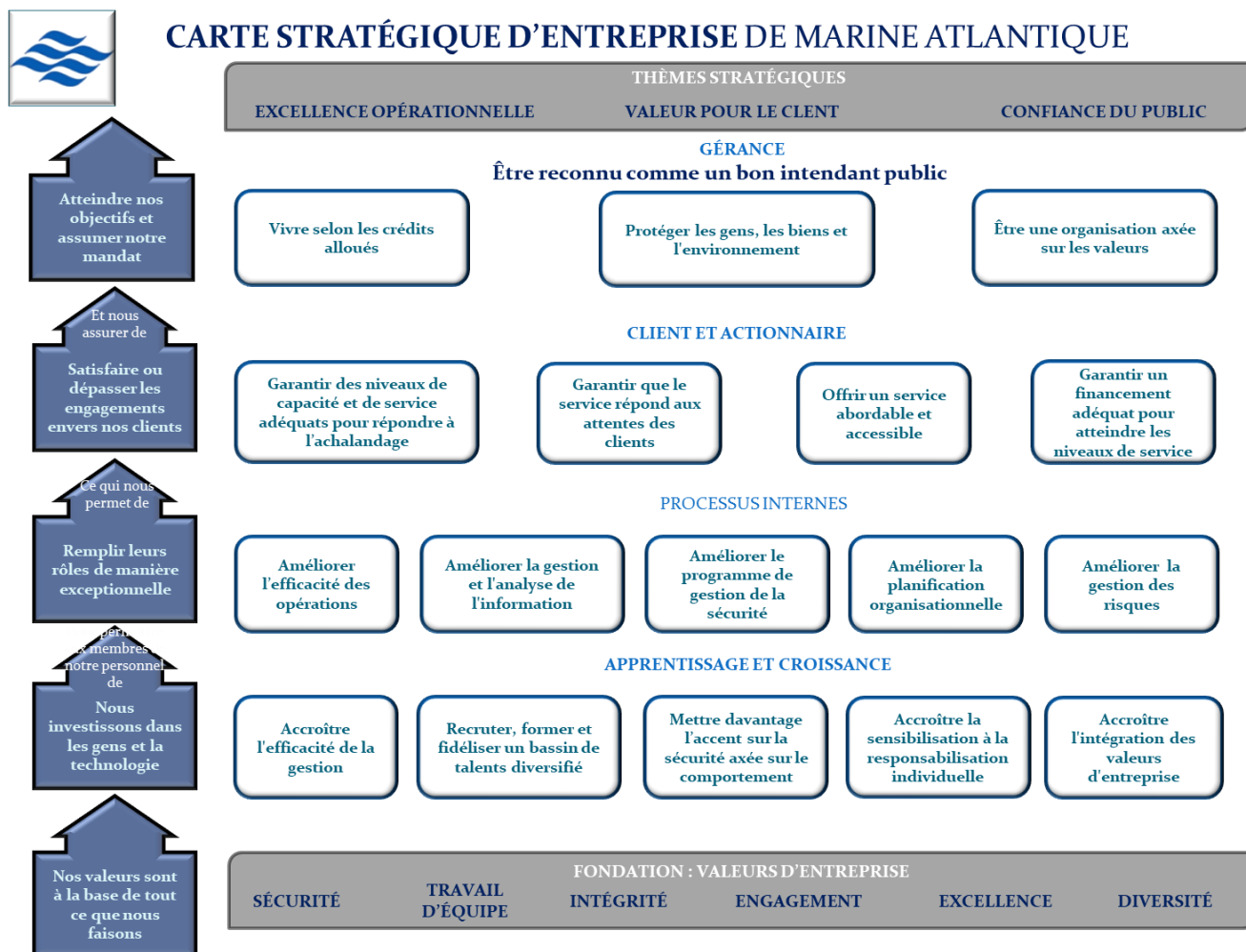
Marine Atlantique a accepté les constatations de l'examen spécial du BVG et prendra des mesures immédiatement et au cours de la période de planification pour régler toutes les préoccupations soulignées dans le rapport. Le rapport final de l'examen spécial du BVG a été publié sur le site Web de Marine Atlantique :

https://www.marineatlantic.ca/uploadedFiles/Content/About_Us/Corporate_Information/Rapport_de_l%E2%80%99examen_special_de_2018_de_Marine_Atlantique_S.C.C..pdf

Planification stratégique et gestion du risque d'entreprise

Le Conseil d'administration de la société donne l'orientation stratégique globale de la société en établissant la vision, la mission et les valeurs de l'organisation, ainsi que les thèmes stratégiques, que la direction convertit ensuite en objectifs stratégiques, en mesures et en initiatives. Afin de promouvoir la réalisation du plan stratégique, Marine Atlantique utilise la méthodologie du tableau de bord prospectif (BSC), y compris l'utilisation de cartes stratégiques.

Voici la carte stratégique actuelle de Marine Atlantique guidée par l'orientation du Conseil, les priorités du gouvernement et les piliers stratégiques.



Chacun des objectifs stratégiques de Marine Atlantique est examiné en fonction des initiatives nécessaires à leur atteinte. Les livrables à la fin de l'exercice sont ensuite recensés, avec les budgets et les échéanciers, ainsi que les mesures de suivi des progrès.

Marine Atlantique a étroitement intégré la fonction de gestion du risque d'entreprise dans le processus de planification stratégique. Chaque objectif stratégique est également examiné en fonction des risques pris pour leur atteinte. D'ailleurs, un profil de risque est élaboré pour chaque risque au niveau de l'entreprise, les principaux indicateurs de risque sont définis et des mesures d'atténuation sont prises pour maîtriser le risque.

INITIATIVES STRATÉGIQUES 2019-20

- Stratégie à long terme reliée à la flotte
- Immeuble d'administration de Port aux Basques
- Diversité et inclusion
- Renouvellement des processus commerciaux
- Examen de l'efficacité stratégique
- Plan de gestion de l'environnement
- Programme de sécurité axé sur le comportement
- Améliorations du port de Port aux Basques

Les progrès réalisés à l'égard des objectifs stratégiques ainsi que les effets relatifs sur le profil de risque de la société sont suivis mensuellement au moyen du tableau de bord prospectif intégré de Marine Atlantique. Ce tableau intégré surveille à la fois les indicateurs de rendement clés et les indicateurs de risque clés de Marine Atlantique. Il met également en lumière tous les changements de son évaluation des risques susceptibles de causer des préoccupations. L'annexe G fournit des renseignements supplémentaires sur le processus de gestion du risque d'entreprise de Marine Atlantique, y compris un exemple du tableau de bord des risques de Marine Atlantique ainsi que la matrice servant à l'évaluation des risques.

Initiatives stratégiques 2019-20

Un résumé des principales initiatives stratégiques pour 2019-20 est présenté dans le sommaire. Une description plus détaillée de chaque initiative stratégique est fournie ci-dessous.

Stratégie à long terme reliée à la flotte

Il est essentiel au succès continu de Marine Atlantique qu'elle possède une flotte sûre, fiable et efficace, non seulement pour assurer qu'elle puisse continuer à répondre à l'achalandage, mais aussi pour atteindre les cibles de performance clés établies par l'actionnaire, tels que le recouvrement des coûts, la ponctualité, la fiabilité des navires et les niveaux de satisfaction de la clientèle. Une stratégie à long terme reliée à la flotte permet d'avoir un programme de renouvellement de la flotte stable et efficace garantissant la configuration de la flotte adéquate, le renouvellement et le remplacement des navires en temps opportun, un meilleur rendement des dépenses, l'efficacité du personnel ainsi que la flexibilité nécessaire pour répondre aux attentes en matière de service.

Les navires-frères, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, forment la base de la flotte de Marine Atlantique. Il s'agit de navires de classe Seabridges que Marine Atlantique a achetés ferme en 2015-16.

Tel que mentionné dans le sommaire, le budget 2019 inclut des fonds suffisants pour que la société se procure un nouveau traversier. Cette décision budgétaire permet maintenant à Marine

Atlantique de continuer à mettre en œuvre sa stratégie à long terme reliée à la flotte et positionne Marine Atlantique en vue d'une stabilité opérationnelle.

Mettre un nouveau navire la mise en service n'est pas une mince tâche. Marine Atlantique a toutefois établi les structures de gouvernance et les équipes de projet nécessaires pour assurer un processus fluide et efficace.

Stratégie d'acquisition de navire

Tel que présenté dans sa stratégie à long terme reliée à la flotte en 2015, la stratégie d'acquisition approuvée de Marine Atlantique en vue de mettre en service un nouveau navire construit consiste à s'associer avec un constructeur de navires ou un propriétaire pour la construction d'un nouveau navire basé sur une conception éprouvée, puis de louer ce navire pendant cinq ans, avec une option d'achat du navire après la période de location initiale. Ce faisant, Marine Atlantique laisse une grande partie du risque associé au processus de construction au propriétaire du navire. De plus, cela assure qu'en cas de problèmes importants reliés au navire, comme cela s'est récemment produit avec l'achat ferme de nouveaux navires par la province de Terre-Neuve-et-Labrador, le propriétaire assumera la responsabilité de résoudre ces problèmes avant la prise de possession par Marine Atlantique. De plus, la perspective qu'un constructeur ou un propriétaire de navire puisse posséder le navire dans sa flotte à la fin de la période de cinq ans assure un accent accru mis sur la qualité.

Pour s'assurer d'obtenir le produit de la plus haute qualité au meilleur prix, Marine Atlantique a l'intention de recourir à un processus d'appel d'offres international ouvert et concurrentiel. Ce faisant, Marine Atlantique peut utiliser les plus récentes technologies, les constructeurs de navires les plus expérimentés, les chantiers navals les plus efficaces et des conceptions éprouvées de navires, tout en s'assurant du meilleur rapport qualité/prix et en minimisant le risque du projet.

Plan d'acquisition

Marine Atlantique propose un processus d'acquisition en deux étapes. Tout d'abord, une demande de qualifications (DDQ) sera publiée à la mi-juin 2019. La demande de qualifications vise à présélectionner le nombre de soumissionnaires qui passeront à la deuxième phase, soit la demande de propositions (DDP). Les répondants à la demande de propositions seront évalués selon un certain nombre de critères. Les proposants retenus pour passer à la phase suivante recevront la demande de propositions, qui sera également évaluée selon des critères déterminés. L'ensemble de la phase de DDQ/DDP du projet prendra environ un an et portera sur la signature d'un contrat de location d'un nouveau navire d'ici mai 2020.

L'approche d'approvisionnement proposée pour l'acquisition d'un navire est basée sur une approche régulièrement utilisée par les propriétaires du secteur public pour des acquisitions majeures (supérieures à 100 millions de dollars) dans des secteurs tels que les transports, dont les transports en commun, l'énergie, les infrastructures civiles, etc. Les documents d'approvisionnement refléteront un

processus d'approvisionnement à concurrence loyale, ouverte et transparente conforme aux lois canadiennes et aux accords commerciaux applicables.

Résultats

En plus de contribuer à maintenir les indicateurs clés de performance que l'actionnaire a établis pour Marine Atlantique, l'apport d'un nouveau navire dans la flotte aura de nombreux autres avantages.

D'abord, un nouveau navire construit rehaussera la fiabilité du service d'un certain nombre de façons. Non seulement un nouveau navire construit présente beaucoup moins de problèmes mécaniques qu'un ancien navire, mais les pièces de rechange seront également plus facilement disponibles; raccourcissant ainsi toute période de mise hors service potentielle.

Un nouveau navire construit ressemblant davantage à ses navires-frères, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, offrira également une capacité accrue de récupération des retards causés par des conditions météorologiques et des interruptions mécaniques d'autres navires, permettant de ce fait à la société de continuer à satisfaire, voire même améliorer, ses niveaux de performance relativement aux périodes de mise hors service et des temps de récupération. Un nouveau navire avec une capacité accrue améliore la redondance de la flotte.

Un nouveau navire configuré de façon semblable à ses navires-frères permettra également à la société de prolonger la vie de ces navires. Actuellement, pour les opérations de Marine Atlantique, les deux navires-frères sont utilisés toute l'année, à l'exception des périodes de travaux prévues et des mises en cale sèche. Avoir un troisième navire qui est nouveau et interchangeable avec ces navires permettra à Marine Atlantique de réduire le nombre de traversées effectuées par les navires-frères, et de ce fait, de réduire aussi l'usure constante des navires. Étant donné que le nouveau navire sera un navire de cote glace 1a, et non 1b comme le *Leif Ericson*, il sera particulièrement efficace pendant les périodes de glaces épaisses.

En bref, la décision du financement dans le cadre du budget 2019 pour un nouveau traversier pour Marine Atlantique permettra à la société de continuer à faire progresser son programme stratégique. Cela offre une efficacité et une fiabilité rehaussées, un meilleur retour sur investissement et une hausse de la satisfaction des clients.

Le Atlantic Vision

Dans son plan d'entreprise 2018-19 approuvé, Marine Atlantique a souligné son besoin continu de disposer d'une flotte de quatre navires et la nécessité de garantir l'accès au *Atlantic Vision* ou à un navire similaire pour ses activités courantes. Marine Atlantique a récemment prolongé le bail du navire *Atlantic Vision* à partir du 14 novembre 2019 jusqu'en novembre 2020, avec une option de renouvellement du bail d'une ou de deux années supplémentaires.

L'exigence actuelle d'une flotte à quatre navires fera l'objet d'analyses continues avec TC, relativement au niveau de l'achalandage et de la mise en service du nouveau navire.

Le Leif Ericson



Dans le budget 2018, Marine Atlantique a obtenu du financement pour la remise en état du *Leif Ericson*, le navire comptant le plus grand nombre d'années de service qui aura bientôt 30 ans. Maintenant qu'un nouveau navire a été approuvé pour Marine Atlantique, les plans de remise en état de ce navire ont cependant changé. Plutôt que d'investir un important montant d'argent et de

ressources pour prolonger la vie du *Leif Ericson*, Marine Atlantique envisage maintenant de faire la maintenance et la réparation nécessaire pour maintenir le navire en état de marche jusqu'à la mise en service du nouveau navire. Cela comprend réaliser l'évaluation de 30 ans du navire, ce qui viendra en échéance 2021.

Marine Atlantique continuera à élaborer ses plans de maintenance et de carénage du *Leif Ericson* dans le cadre de son processus de planification d'entretien régulier. Le Plan d'entreprise de l'année prochaine donnera plus loin des détails sur les éléments requis pour l'évaluation de 30 ans du navire.

Immeuble d'administration de Port aux Basques

Depuis 2009, Marine Atlantique s'est concentrée sur la gestion des actifs à long terme et a apporté des améliorations considérables à ses infrastructures principales : quais, immeubles de terminal, aires de rassemblement. Cependant, il reste un problème important à régler : les locaux de bureaux du personnel occupant des postes administratifs ou des postes qui ne sont pas liés aux activités du terminal à Port aux Basques. En plus d'être en très mauvais état, les locaux pour bureaux actuels présentent des problèmes d'accessibilité et de surpeuplement. De plus, comme ils ne peuvent pas accueillir tous les membres du

personnel de bureau de Port aux Basques de Marine Atlantique, ces derniers sont répartis dans trois installations; ce qui est inefficace et entraîne des répercussions sur le moral des employés.

Avec les objectifs d'augmentation de l'efficacité et des économies à long terme, Marine Atlantique a commandé une étude de cas et une analyse de rentabilité pour l'analyse de solutions potentielles à ces questions en suspens. Cette étude de cas a examiné plusieurs alternatives : 1.) la rénovation de l'emplacement actuel au 10 Marine Drive, 2.) la location d'un nouvel espace dans la communauté et 3.) l'achat d'un terrain et la construction d'une nouvelle structure. En 2018-19, nous avons soumis à TC une explication détaillée du projet, ainsi qu'une analyse approfondie des alternatives envisagées, leurs implications financières et son alignement au programme du gouvernement du Canada.

Marine Atlantique continuera à travailler avec Transports Canada au cours de la prochaine année pour combler les lacunes en suspens de cette étude de cas afin en vue de trouver une solution qui convienne à toutes les personnes impliquées dans les problèmes reliés aux installations à PAB. D'ici là, des investissements seront requis en 2019-20 pour Port aux Basques afin de résoudre des questions de santé et de sécurité relatives aux installations actuelles et pour chercher des espaces locatifs additionnels pour atténuer le surpeuplement actuel.

Diversité et inclusion chez Marine Atlantique

Marine Atlantique reconnaît la valeur de la diversité au sein de sa main-d'œuvre et qu'un groupe d'employés diversifié permet d'obtenir une variété de points de vue, d'opinions, d'expériences et d'idées, ce qui contribue à créer une organisation plus forte. À cette fin, Marine Atlantique a élaboré un plan de diversité et d'inclusion au travail qui décrit la vision de la société ainsi que ses initiatives pour la faire progresser.

La plus récente analyse de la main-d'œuvre de Marine Atlantique réalisée en 2017 a donné les résultats suivants :

Groupe	Représentation au sein de Marine Atlantique
Personnes handicapées	4,8%
Membres des minorités visibles	1,5%
Femmes	37,1%
Peuples autochtones	3,7%

Les communautés autochtones locales près du Cap-Breton et de Port aux Basques représentent une occasion particulière. Marine Atlantique a d'ailleurs rencontré des représentants de plusieurs de ces groupes et il y a un véritable intérêt à établir des partenariats avantageux pour toutes les parties.

Compte tenu des avantages potentiels associés à l'augmentation de la diversité au travail, à la création de possibilités de carrière qui permettraient aux peuples autochtones d'avoir accès à des emplois de qualité et à l'accès facile à un bassin local de travailleurs, la diversité et l'inclusion deviendront une priorité à l'avenir.

Le plan de diversité et d'inclusion au travail mise sur des initiatives que Marine Atlantique a déjà mises en œuvre, dont la réussite a d'ailleurs été soulignée alors que Marine Atlantique a reçu un « *Prix soulignant l'engagement exceptionnel envers l'équité en matière d'emploi* » d'Emploi et Développement social Canada en octobre 2018. Afin de mieux souligner l'engagement de Marine Atlantique, la « diversité » a été ajoutée dans les valeurs de la société, aux côtés de l'engagement, du travail d'équipe, de l'excellence, de la sécurité et de l'intégrité.

Initiatives en matière de diversité et d'inclusion

- *Poursuivre l'établissement de partenariats fructueux avec les groupes communautaires, les éducateurs et les spécialistes en diversité et inclusion pour favoriser le développement de partenariats qui visent l'amélioration de nos pratiques de diversité et d'inclusion.*
 - *Entreprendre des activités de recrutement particulières (p. ex., des événements ciblés sur les carrières), conçues pour améliorer le recrutement au sein des populations sous-représentées, y compris les femmes et les peuples autochtones.*
 - *Poursuivre les séances de formation Milieu de travail respectueux.*
 - *Fournir à l'ensemble du personnel un accès à d'autres formes de perfectionnement professionnel, de ressources et de soutien sur ces sujets.*
 - *Continuer de promouvoir l'égalité des sexes, la culture autochtone, le multiculturalisme, la santé et le bien-être ainsi que l'inclusion de la communauté LGBTQ2+.*
 - *Mettre en valeur des activités ou des événements liés à la diversité et à l'inclusion tout au long de l'année (par exemple : articles dans Strait Talk, affichage numérique, événements de sensibilisation).*
 - *Continuer de travailler avec le Comité sur l'accessibilité et l'inclusion de Marine Atlantique afin d'améliorer l'accessibilité au sein de Marine Atlantique.*
-

Renouvellement des processus commerciaux

Dans son Plan d'entreprise 2016-17, Marine Atlantique a obtenu un financement pour entreprendre un projet de transformation visant à moderniser les solutions de technologie de l'information (TI) qui prennent en charge des fonctions comme la chaîne d'approvisionnement, les finances, la paie, les ressources humaines et la planification des horaires des employés. Le projet de renouvellement des

processus commerciaux est une initiative stratégique cruciale de Marine Atlantique qui devrait permettre d'atteindre directement et indirectement bon nombre des objectifs de réduction des risques et d'efficacité opérationnelle de l'organisation. La portée du projet englobe tous les domaines types d'un projet de planification des ressources de l'entreprise (PRE), y compris les ressources humaines, les finances, la paie, la santé et la sécurité, la gestion de l'apprentissage et du rendement, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des actifs. Le projet est également pleinement en harmonie avec les résultats attendus selon la politique du Conseil du Trésor de 2012 en matière de planification des ressources de l'entreprise pour les services gouvernementaux, plus particulièrement avec l'énoncé qui stipule que « la mise en œuvre des systèmes de PRE standard pour appuyer les processus opérationnels communs améliorera la qualité, le moment opportun et la fiabilité de l'information pour la prise de décisions, tant au sein des ministères que dans l'ensemble du gouvernement, et, avec le temps, réduira les manques d'efficacité, les chevauchements et les coûts de l'administration de soutien. »

Le renouvellement des processus commerciaux remplacera plusieurs systèmes au sein de Marine Atlantique, y compris ePersonality (RH, paie), IFS (finances, entretien à terre et gestion des stocks), AMOS (gestion des stocks et entretien des navires), Adaco (inventaire au prix de détail des navires), iTrak (intervention en cas d'incident et sécurité), Hiring Smart (recrutement), ainsi que la forte dépendance à l'égard de MS Excel pour la saisie et le traitement des données. Les versions d'IFS et d'ePersonality dont dispose Marine Atlantique approchent de leur fin de vie. En outre, dans le cas de nombreux systèmes que Marine Atlantique utilise, le nombre d'organisations de services disponibles pour offrir un soutien régulier est restreint.

Malgré une bonne planification, la conversion des données provenant des systèmes des ressources humaines et de la paie en place au sein de Marine Atlantique s'est avérée difficile et a entraîné des retards dans les échéanciers du projet. Compte tenu de la sensibilité du projet de système de paie, l'organisation ne voulait pas accepter le niveau de risque associé à l'instauration précipitée de cette partie du plan de mise en œuvre, car l'assurance qualité est essentielle au succès à long terme. En fonction des leçons tirées et afin de s'assurer que les facteurs de réussite fondamentaux du projet demeuraient inchangés, Marine Atlantique a révisé les échéanciers et le budget du programme par rapport à ses prévisions initiales de 2014. Les connaissances acquises dans le cadre d'autres projets semblables, comme le système de paie Phoenix, suggèrent que chaque phase d'un projet de PRE d'envergure soit examinée avant sa mise en œuvre afin de s'assurer que les facteurs de réussite sont raisonnablement satisfaits. Pour cette raison, l'équipe de projet a mis de l'avant un plan de programme et de budget révisé pour le reste du projet de renouvellement des processus commerciaux au-delà de la première phase.

Aucun changement n'a été apporté à la portée générale ou aux résultats attendus du projet. Cependant, des prévisions imparfaites ont été établies quant à l'effort et au temps nécessaires pour réaliser une mise en œuvre efficace de la solution et moderniser les processus commerciaux connexes. À titre

d'exemple, le plan initial n'évaluait pas adéquatement les problèmes de capacité des ressources de l'organisation dans les domaines visés de la portée du projet. Du point de vue des données, le plan ne tenait pas fidèlement compte à la fois des défis associés à la conversion des données provenant des systèmes patrimoniaux et de l'ampleur des données sensibles saisies à l'extérieur de ces systèmes. Par conséquent, les efforts de conversion des données ont dû être accrus parce qu'il fallait regrouper les données en provenance de diverses sources, puis les valider avant de commencer les activités de conversion. De plus, les tests ont pris plus de temps que prévu. Cependant, malgré les retards, l'organisation croit fermement que les leçons tirées lors de projets de PRE semblables montrent qu'il est essentiel de prendre le temps nécessaire pour garantir la qualité et effectuer des tests qui assureront la réussite du projet.

Les risques associés à ce projet concernent les données et la qualité des données, la capacité des ressources, l'efficacité de l'approche de mise en œuvre et la gestion des changements organisationnels.

RISQUE	MESURES D'ATTÉNUATION
Données/qualité des données	Améliorer l'évaluation de la qualité de données avant de planifier la conversion des données. Établir de manière proactive une stratégie afin de réduire le risque associé à la qualité des données, et ce, en limitant la quantité de données converties par l'adoption de principes de conservation des données de gestion de l'information.
Efficacité de l'approche de mise en œuvre	- Adopter une approche plus itérative de la réalisation du projet plutôt que de compter sur une approche de conception/construction traditionnelle, qui donnera aux employés un aperçu précoce du produit final et permettra d'obtenir davantage de rétroaction. - Produire des versions ayant une portée moindre pour réduire les répercussions sur les retards. - Ajuster le modèle de gouvernance du projet pour permettre une meilleure supervision et un meilleur suivi des risques associés au projet.
Capacité des ressources	Assurer l'évolution de la planification globale des ressources. Évaluer la capacité des ressources dans le contexte d'autres demandes opérationnelles et priorités stratégiques. Les plans de ressources du projet doivent être réalisables en fonction des réalités de la capacité organisationnelle.
Test	- Augmenter la fréquence des cycles de test dans le cadre d'une approche de mise en œuvre agile. - Assurer l'évolution des méthodologies de test pour garantir une utilisation efficace des ressources. - Élaborer à l'avance des plans de mise à l'essai des cycles de test pour réduire le temps nécessaire pour accélérer le test. - S'assurer que les cycles de planification permettent un nombre suffisant de tests et prévoient du temps supplémentaire pour les imprévus.

Le budget révisé du projet de renouvellement des processus commerciaux a été inclus dans les données financières du plan d'entreprise.

Examen de l'efficacité stratégique

Au cours des dernières années, la société a considérablement amélioré ses niveaux de service en plus de réaliser des efficacités opérationnelles. Cependant, la hausse des coûts associée à la diminution de l'achalandage vient compliquer l'atteinte des cibles de recouvrement des coûts ainsi que le maintien d'un service abordable. Par conséquent, Marine Atlantique se concentre davantage sur les efficacités opérationnelles pour réaliser des économies de coûts, tout en continuant à satisfaire aux attentes en matière de rendement des clients et de l'actionnaire. Marine Atlantique examine également de nouvelles activités génératrices de revenus susceptibles de l'aider à atteindre ses objectifs financiers, tout en maintenant les tarifs à un niveau raisonnable pour minimiser l'impact sur l'achalandage. Marine Atlantique fera l'essai de plusieurs options de tarification en 2019-20 afin de déterminer leur impact sur l'achalandage.

En fin de compte, la réalisation de l'examen de l'efficacité stratégique devrait permettre à Marine Atlantique d'éviter des hausses de tarifs pour les passagers et les véhicules passagers durant la période de planification tout en atteignant la cible de recouvrement des coûts globale de 65 %.

Port de Port aux Basques

L'entrée dans le port de Port aux Basques présente un défi pour des navires de la taille requise dans le cadre des activités de Marine Atlantique. Le chenal qui pénètre dans le port est étroit et peu profond, ce qui rend l'approche risquée. Une petite masse continentale, Vardy's Island, se trouve au centre du port et gêne les manœuvres d'entrée et de sortie du port. De plus, le secteur est également régulièrement frappé par de forts vents, ce qui complique davantage l'accostage et l'appareillage des navires.



L'élimination de Vardy's Island, ainsi que des améliorations du chenal qui pénètre dans le port permettraient d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la flotte en plus d'accroître la sécurité des passagers et des biens. En 2019-20, Marine Atlantique étudiera davantage les coûts potentiels et les répercussions opérationnelles des divers changements importants au port de Port aux Basques. Comme cette initiative est toujours en phase exploratoire, aucun fonds n'a encore été alloué pour apporter les modifications potentielles à l'infrastructure physique du port.

Marine Atlantique a eu de longues discussions avec des représentants de la ville de Port aux Basques qui sont fortement en faveur du retrait de l'île. Une évaluation complète des risques sera réalisée dans le cadre de l'analyse du projet.

Autres activités

Plan de gestion de l'environnement

La protection de l'environnement et la réduction au minimum de notre empreinte écologique demeurent des priorités pour la société. Dans le passé, Marine Atlantique a pris plusieurs mesures pour respecter cette obligation, notamment la réduction de la consommation de carburant, le passage à un carburant diesel plus propre, l'augmentation de l'utilisation de l'alimentation à quai et l'amélioration considérable de la gestion des déchets dans les installations de la société. À compter de 2019-20, Marine Atlantique se concentrera davantage à élaborer un plan de gestion de l'environnement complet pour orienter l'approche de la société en matière de gestion de son impact sur l'environnement pour les années à venir, une lacune relevée par le BVG lors de l'examen spécial de 2018.

Sécurité axée sur le comportement

La protection des gens, des biens et de l'environnement est primordiale pour Marine Atlantique. En effet, la société croit que le moyen le plus efficace de créer une culture de sécurité proactive consiste à influencer les comportements des employés grâce à un programme de sécurité axée sur le comportement, qui intègre la sensibilisation à la sécurité au travail. Il est essentiel de prendre conscience personnellement de ses tâches et de ses fonctions quotidiennes pour améliorer la sensibilisation à la sécurité en général.

À cette fin, Marine Atlantique commencera le volet formation de son programme de sécurité fondée sur le comportement vers la fin de l'exercice 2018-19 et poursuivra la formation en 2019-20 et 2020-21. Cette initiative entraînera en fin de compte une diminution des blessures et des coûts associés à celles-ci.

Services de nettoyage de véhicules

Dans une décision datée de juin 2012, le Conseil du Trésor ordonnait à Marine Atlantique d'assumer la responsabilité des services de nettoyage des véhicules aux postes d'inspection de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) à Port aux Basques et à Argientia. Cela fut le fruit d'une initiative de réduction des coûts mise de l'avant par l'ACIA dans le cadre de l'Examen stratégique et fonctionnel de 2011. Cette directive n'a pas encore été mise en œuvre en raison de problèmes non résolus en matière de responsabilité pour la propagation de maladies provenant du sol.

Depuis la publication de la directive de 2012, l'ACIA a modifié son objectif, passant des activités d'inspection aux activités de prévention. À ce titre, l'ACIA ne propose plus que Marine Atlantique lave les véhicules à ses terminaux de PAB et d'Argientia. L'ACIA a plutôt demandé à Marine Atlantique de participer à des activités de promotion de la conformité et à la mise en place d'un processus d'autodéclaration à ses terminaux, dans le but de réduire, voire d'éliminer la nécessité d'avoir des postes de lavage de véhicules.

La société examine actuellement le protocole d'entente proposé, rédigé par l'ACIA, avant de s'engager dans un plan d'action particulier pour aider l'ACIA. Marine Atlantique entretient de bonnes relations avec l'ACIA et poursuivra sa collaboration avec celle-ci afin de trouver une approche raisonnable pour l'inspection des véhicules. Marine Atlantique prévoit que les problèmes restants seront résolus et que le processus convenu sera mis en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2019-20.

Transfert de propriété



Marine Atlantique n'a assumé aucun passif financier pour les propriétés étant donné que Transports Canada en demeure propriétaire.

Transports Canada possède actuellement le terrain sur lequel Marine Atlantique exerce ses activités. Au cours des dernières années, Marine Atlantique a participé à des discussions avec Transports Canada au sujet du transfert de ces propriétés de Transports Canada à Marine Atlantique.

Marine Atlantique continuera de travailler avec Transports Canada relativement à l'accord de transfert. Toutefois, aux fins du présent plan,

Livrables 2019-20

Initiative stratégique	Objectifs stratégiques soutenus	Résultats escomptés pour 2019-20	Résultats
Stratégie à long terme reliée à la flotte Avec l'approbation de la prochaine phase de la stratégie à long terme reliée à la flotte, Marine Atlantique commencera le processus d'approvisionnement d'un nouveau navire pour sa flotte.	- Vivre selon les crédits alloués - Garantir la capacité et les niveaux de service adéquats pour répondre à l'achalandage - S'assurer que le service répond aux attentes des clients - Assurer un financement adéquat pour atteindre les niveaux de service - Améliorer l'efficacité des opérations - Offrir un service abordable et accessible	- Établir un bureau de gestion de projet pour le nouveau navire et fournir des ressources d'approvisionnement et de livraison - Élaborer et publier la demande de propositions pour l'obtention d'un contrat de construction et de location d'un nouveau navire - Commencer les négociations contractuelles avec le soumissionnaire retenu	- Continuer à satisfaire les attentes énoncées dans la lettre de mandat du ministre concernant l'efficacité, la fiabilité et la satisfaction de la clientèle - Assurer une stabilité à long terme de la flotte pour l'organisation
Nouveaux bureaux de PAB Continuer à collaborer avec l'actionnaire pour trouver une solution à l'exigence de nouvelles installations de bureaux à PAB.	- Améliorer l'efficacité des opérations - Protéger les gens, les biens et l'environnement - Accroître l'intégration des valeurs de l'entreprise - Recruter, former et fidéliser un bassin de talents diversifié - Accroître l'efficacité de la gestion	Collaborer avec l'actionnaire pour déterminer les lacunes en suspens de cette étude de cas de Marine Atlantique et parvenir à une solution acceptable	- Amélioration de l'engagement des employés - Amélioration des processus et de la planification - Collaboration accrue et pollinisation croisée des idées
Favoriser la diversité, l'inclusion et le respect Marine Atlantique continuera de mettre l'accent sur la diversité en milieu de travail à l'échelle de la société et de l'améliorer; d'améliorer le niveau global de connaissances des employés en matière de diversité, d'inclusion et de respect.	- Être une organisation axée sur les valeurs - Accroître l'efficacité de la gestion - Recruter, former et fidéliser un bassin de talents diversifié - Accroître l'intégration des valeurs de l'entreprise - Offrir un service abordable et accessible - Sensibiliser davantage à la responsabilité individuelle	- Terminer entièrement le programme Milieu de travail respectueux de Marine Atlantique - Amorcer la mise en œuvre du plan de diversité approuvé par le conseil - Mettre en valeur les événements liés à la diversité et à l'inclusion grâce aux communications de l'entreprise - Élaborer des lignes directrices pour soutenir l'identité et l'expression de genre - Soutenir le développement d'un réseau d'employés et d'alliés LGBTQ2+ - Mettre en place une formation sur les cultures autochtones	- Amélioration des pratiques organisationnelles en matière de diversité et d'inclusion - Amélioration de la culture et du moral des employés - Soutien accru aux membres de la communauté LGBTQ2+ - Sensibilisation accrue aux cultures autochtones
Renouvellement des processus commerciaux	Améliorer l'efficacité des opérations	Conclusion réussie pour la version du système de la paie : attention vigilante à	Améliorations des analyses et communication des données plus efficace

Initiative stratégique	Objectifs stratégiques soutenus	Résultats escomptés pour 2019-20	Résultats
Le renouvellement des processus commerciaux 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.	- Améliorer la gestion et l'analyse de l'information - Accroître l'efficacité de la gestion - Améliorer la planification organisationnelle	l'égard des activités normales six mois après la mise en service - Planification centralisée terminée - SSE terminée - Financement de la phase 2 terminé à 40 % - Version de gestion de l'apprentissage terminée à 60 %	- Diminution du nombre de griefs/plaintes liés aux horaires - Diminution des demandes de renseignements relatives à la paie - Baisse du nombre de redressements de paie
Examen de l'efficacité stratégique Examiner les activités pour favoriser l'amélioration de l'efficacité et de la responsabilité financière tout en maintenant un service abordable	- Offrir un service abordable et accessible - Vivre selon les crédits alloués - Améliorer l'efficacité des opérations	- Mettre en place un buffet/un déjeuner à emporter - Mettre en place un service dans les cabines - Mettre en place des campagnes de marketing et de promotion - Lancer des offres de services groupés - Hausser de 5 % les prix de la nourriture et les prix de détail - Réduire les exigences en matière de sécurité	- Respect des cibles de recouvrement des coûts - Économies - Nouvelles sources de revenus - Amélioration de l'offre de services
Élaboration d'un plan de gestion de l'environnement à l'échelle de l'entreprise Cette initiative servira à réunir toutes les activités de gestion de l'environnement de Marine Atlantique dans un plan global à l'échelle de l'entreprise.	- Protéger les gens, les biens et l'environnement - Améliorer la planification organisationnelle	- Élaborer un plan quinquennal de gestion de l'environnement comprenant les éléments suivants : - des initiatives en matière de culture environnementale - des initiatives futures de l'Alliance verte - des plans évolutifs de prévention en environnement - des IRC en gestion de l'environnement	- Amélioration des IRC - Amélioration de la planification - Responsabilité accrue
Programme de sécurité axée sur le comportement La sécurité axée sur le comportement permettra à Marine Atlantique d'améliorer la performance en matière de sécurité ainsi que la culture de la sécurité grâce à un programme de formation éprouvé sur la sécurité.	- Protéger les gens, les biens et l'environnement - Être une organisation axée sur les valeurs - Améliorer le programme de gestion de la sécurité - Accroître l'intégration des valeurs de l'entreprise - Mettre davantage l'accent sur la sécurité axée sur le comportement - Sensibiliser davantage à la responsabilité individuelle	- Développer des formateurs internes - Offrir de la formation à 70 % de la main-d'œuvre de Marine Atlantique	- Amélioration du taux de blessures - Amélioration de la culture de sécurité

Initiative stratégique	Objectifs stratégiques soutenus	Résultats escomptés pour 2019-20	Résultats
Évaluer les améliorations au port de Port aux Basques Marine Atlantique examinera les options de modification/développement du port de Port aux Basques afin d'accroître l'efficacité de ses activités	• Améliorer l'efficacité des opérations • Améliorer le programme de gestion de la sécurité • Garantir la capacité et les niveaux de service adéquats pour répondre à l'achalandage • S'assurer que le service répond aux attentes des clients • Améliorer la gestion du risque	• Terminer les études environnementales • Présenter une demande au Fonds national des corridors commerciaux (FNCC) • Collaborer avec la ville de Port aux Basques pour assurer l'expropriation de Vardy's Island	• Meilleure compréhension des impacts environnementaux • Source de financement obtenue

Mesurer la performance

En juillet 2017, le ministre des Transports a communiqué au président de Marine Atlantique les attentes à l'égard de la société. Ces attentes incluent la réussite d'un certain nombre d'indicateurs de rendement. Marine Atlantique s'attend à atteindre ou à dépasser ces indicateurs (à l'exception du recouvrement des coûts du service d'Argentia) grâce à une gestion minutieuse des dépenses et des revenus pour la durée de la période de planification. Marine Atlantique s'engage également à améliorer les résultats en matière de recouvrement des coûts du service d'Argentia au cours de la période de planification. Les cibles de performance clés décrites correspondent aux cibles décrites dans la plus récente lettre de mandat de la société émise par le ministre, qui est fournie à l'annexe A.

Objectif	Indicateur de rendement	Cible établie par l'actionnaire
Service de traversier efficace	Recouvrement de coûts global	65 %
	Recouvrement des coûts des services non constitutionnels :	
	Argentia	100 %
	Frais de gestion des remorques sans tracteur	100 %
	Services à bord	100 %
	Capacité d'utilisation des navires	70 %
Service de traversier fiable	Les départs se font dans les 15 minutes qui suivent l'horaire publié (exclut les retards causés par des conditions météorologiques)	90 %
	Interruptions de service imprévues	3 % ou moins
	Après un bris mécanique ou un retard causé par les conditions météorologiques, les traversées reprennent l'horaire publié et une nouvelle réservation est faite pour les passagers/véhicules concernés	Dans un délai de 24 heures
Satisfaction de la clientèle	Satisfaction globale des clients de véhicules passagers	70 %
	Satisfaction globale des clients de véhicules commerciaux	60 %
	Les clients de véhicules passagers sont très susceptibles de recommander le service à d'autres utilisateurs	50 %

Aperçu financier

Les projections financières présentées dans ce plan d'entreprise reposent sur les hypothèses générales suivantes :

- Marine Atlantique continuera d'exploiter une flotte de quatre navires.
- Dans un avenir prévisible, Marine Atlantique continuera d'exploiter deux liaisons, soit entre Port aux Basques et North Sydney et entre North Sydney et Argentina.
- Un nouveau navire sera mis en service en 2022-23
- Les économies prévues dans l'examen de l'efficacité stratégique de la société se matérialiseront.

Une explication plus détaillée de certaines hypothèses est fournie ci-dessous.

Tarifs

Les clients de Marine Atlantique ont vu les tarifs augmenter ces dernières années. En effet, les tarifs pour les véhicules passagers et les véhicules commerciaux ont augmenté de 16 % depuis 2012-13, comme le montre le tableau ci-dessous.

Hausses tarifaires cumulatives

	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	Répercussions cumulatives
Passager	30.79 \$	32.02 \$	33.00 \$	33.85 \$	34.75 \$	35.65 \$	35.65 \$	4.86 \$
Hausse (en %)	4,0 %	4,0 %	3,0 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	0,0 %	16,0 %
Véhicules personnels	87.31 \$	90.80 \$	93.55 \$	96.00 \$	98.50 \$	101.06 \$	101.06 \$	13.75 \$
Hausse (en %)	4,0 %	4,0 %	3,0 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	0,0 %	16,0 %
Véhicules commerciaux (avec conducteur)	473.20 \$	492.13 \$	506.90 \$	520.10 \$	533.60 \$	547.47 \$	547.47 \$	74.27 \$
Hausse (en %)	4,0 %	4,0 %	3,0 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	0,0 %	16,0 %
Véhicules commerciaux (remorques sans tracteur)	356.71 \$	370.98 \$	382.10 \$	392.05 \$	402.25 \$	412.71 \$	412.71 \$	56.00 \$
Hausse (en %)	4,0 %	4,0 %	3,0 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	0,0 %	16,0 %

L'un des principaux objectifs de Marine Atlantique vise donc à atteindre une certaine stabilité des tarifs au cours de la prochaine période de planification, en particulier pour les clients de véhicules passagers, tout en maintenant son objectif de recouvrement des coûts de 65 %. Non seulement cette solution sera bien accueillie par les clients, mais elle contribuera également à atténuer la pression à la baisse sur l'achalandage attendue avec le ralentissement de l'économie. La société continuera de mettre en œuvre une structure tarifaire qui favorisera l'atteinte de ses objectifs pour la prochaine période de planification.

Supplément pour le carburant

Aux fins de la planification, la société prévoit que le supplément pour le carburant demeurera stable à 18 % durant la période de planification. Toutefois, comme lors des années précédentes, la société examinera régulièrement le supplément pour le carburant et ajustera les coûts au besoin en cas de changements importants dans les coûts du carburant.

Achalandage et revenus

Marine Atlantique a préparé des prévisions d'achalandage quinquennales en fonction des augmentations tarifaires projetées et de la stratégie de surcharge de carburant. Même si l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador devrait continuer à exercer une pression à la baisse sur l'achalandage commercial, Marine Atlantique estime que l'augmentation proposée de 0 % sur les véhicules passagers, ainsi que les activités de marketing prévues, entraîneront des augmentations régulières de l'achalandage des véhicules passagers au cours de la période de planification.

Voici les prévisions de revenus pour les cinq prochaines années en fonction des prévisions de l'achalandage et des hausses tarifaires prévues.

Prévisions des revenus

Revenus (en milliers de dollars)	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	Total
Revenus totaux	107 445 \$	108 311 \$	107 503 \$	110 072 \$	112 860 \$	546 192 \$

Dépenses de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et continuera de le faire. En effet, il représente 15 % des charges d'exploitation totales, excluant l'amortissement. Afin de se conformer à la réglementation sur les zones de contrôle des émissions de soufre, Marine Atlantique modifie le type de carburant qu'elle utilise et passe au carburant diesel en 2020-21. Le carburant diesel coûte plus cher que les mélanges de carburants que Marine Atlantique utilisait traditionnellement, ce qui aura pour effet d'augmenter le coût moyen par litre.

Aux fins de la planification, la société a utilisé les prix suivants pour les divers types de carburant.

<i>Prix au litre en cents (CAD) incluant une inflation de 5 %</i>					
Type de carburant	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Gazoil marin	85,00	100,09	105,09	110,34	115,86
Combustible de soute	83,00	S/O	S/O	S/O	S/O

Taux de change

Cette prévision de Marine Atlantique est particulièrement prudente compte tenu du nombre de facteurs susceptibles d'influencer le taux de change dans la planification à long terme.

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 apporté une stabilité et une certitude à l'égard des coûts des obligations d'affrètement pour la durée des ententes d'affrètement.

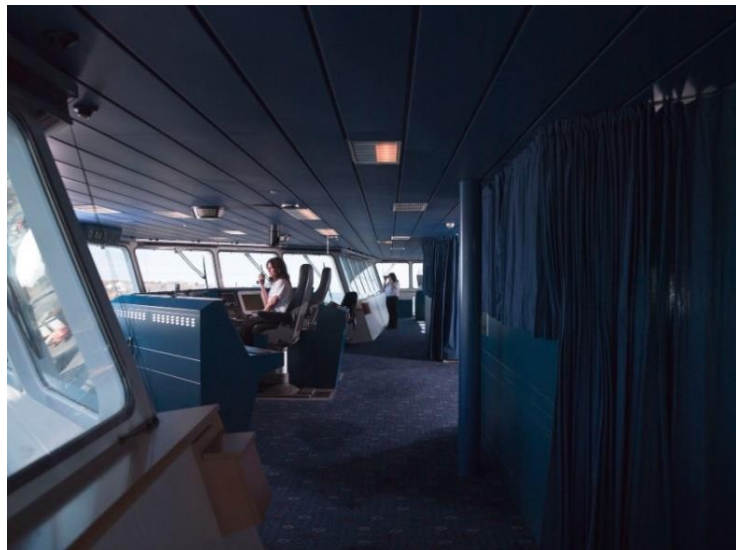
Taux d'inflation

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 %. Aux fins du présent plan d'entreprise, Marine Atlantique a prévu des taux d'inflation de 2 % pour les dépenses non reliées au carburant. Un taux de 5 % a été utilisé pour les dépenses de carburant en raison de la volatilité accrue des prix de ce dernier.

Coûts du régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. La société se conforme au décret exigeant que son régime de retraite soit partagé en parts égales entre l'employeur et les employés.

Il n'existe actuellement aucune obligation de verser des paiements de solvabilité en raison du rendement du régime de retraite de la société.



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

Les politiques et procédures relatives aux déplacements, à l'hébergement et aux événements de la société ont été mises à jour en 2016-17 afin de les harmoniser avec celles du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Du point de vue des rapports, Marine Atlantique a mis en place un processus pour initier et diffuser les approbations requises pour les déplacements, l'hébergement, les congrès et les événements, et en faire le suivi, afin de se conformer entièrement à la directive de 2015 du gouverneur en conseil. La société présente des rapports sur les frais de déplacement tous les trimestres ainsi que dans son rapport annuel. En vertu des lignes directrices de divulgation proactive formulées par le SCT, Marine Atlantique fait également rapport de façon trimestrielle 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. Lors de la mise en œuvre de l'examen de l'efficacité stratégique, le budget de la société en frais de déplacement, d'hébergement, de congrès et d'événement pourrait être davantage réduit.

(milliers)	Moyenne	Réelles	Prévisions	Budget				
	Avant 3 ans	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Déplacements	2 102	1 891	2 260	2 291	1 607	1 661	1 702	1 760
Conférences	82	68	102	118	126	129	132	135
Hébergement	203	291	210	224	230	235	239	244
	2 387	2 250	2 572	2 633	1 963	2 025	2 073	2 139

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

En général, les dépenses de déplacements de Marine Atlantique comprennent les déplacements pour la formation ainsi que vers les divers bureaux de Marine Atlantique. La plupart des frais d'hébergement sont reliés aux réunions de gestionnaires de service, à la formation et à des événements de reconnaissance des employés.

Besoins en immobilisations

Comme par les années précédentes, le plan d'immobilisations de Marine Atlantique est basé sur les exigences suivantes : l'entretien de la flotte et l'entretien à terre, les investissements nécessaires à la réalisation du plan stratégique de Marine Atlantique et le renouvellement de l'actif à long terme. Il faut prendre note que l'enveloppe budgétaire actuelle de Marine Atlantique expire à l'issue de l'exercice 2019-20. Tous les projets pluriannuels ou à venir énumérés dépendent de la disponibilité de fonds suffisants. Si Marine Atlantique ne reçoit pas les fonds nécessaires pour mener à bien un projet, elle devra redéfinir les priorités des projets afin de les adapter aux fonds disponibles.

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 des 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 l'élaboration des estimations détaillées une fois que les projets d'immobilisations sont provisoirement approuvés par le Comité des immobilisations. 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. Il convient de prendre note qu'au cours des dernières années, les soumissions pour des travaux à Port-aux-Basques ont toujours été nettement supérieures aux estimations, ce qui a eu une incidence sur la capacité de Marine Atlantique de mener à bien ses projets dans les délais. Toutes les décisions relatives aux immobilisations sont prises par le Comité des immobilisations 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 d'administration.

Capitaux pour l'entretien de la flotte

Marine Atlantique a prévu inclure l'évaluation de 30 ans du *Leif Ericson* en 2020-21 dans le plan d'immobilisations.

Des mises en cale régulières sont une exigence obligatoire pour les navires de Marine Atlantique. En 2019-20, il n'y a qu'une seule mise en cale sèche prévue, soit pour le *Blue Puttees*. Un entretien à quai est



prévu pour les autres navires dans le cadre des exigences régulières. Le *Blue Puttees* et le *Highlanders* doivent être mis en cale sèche en alternance tous les deux ans. Le *Atlantic Vision* nécessitera un important investissement en capital pour son carénage en milieu de vie en 2021-22.

Les autres dépenses d'immobilisations incluses dans la catégorie de l'entretien de la flotte comprennent les coûts d'entretien général et de réparations pour chaque navire ainsi qu'un budget pour les pièces de rechange.

Capitaux pour l'entretien à terre

Le budget pour l'entretien à terre comprend des fonds pour l'entretien régulier des terminaux, des quais, des aires de rassemblement et 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, les systèmes d'éclairage et d'affichage ainsi que le remplacement régulier des équipements.

Les exigences de Marine Atlantique en technologie de l'information sont également comprises dans cette catégorie : serveurs, affichage numérique, équipements de communication par satellite ainsi que mises à niveau et entretien régulier de systèmes. Une partie importante du budget d'immobilisations des TI est affectée au soutien et à la maintenance de la planification de ressources d'entreprise (PRE), car Marine Atlantique devra continuer à soutenir ses anciens systèmes tandis que le nouveau système PRE sera mis en ligne dans le cadre du projet de renouvellement des processus commerciaux.



Immobilisations 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 telle, toute initiative stratégique qui exige un investissement en capital sera suivie et divulguée séparément.

En plus des fonds requis pour le projet de renouvellement des processus commerciaux, cette catégorie comprend également des projets d'immobilisations associés à l'examen de l'efficacité stratégique de Marine Atlantique. Plus précisément, la société a besoin d'un fonds d'immobilisation pour les kiosques libre-service, ainsi que pour l'automatisation des opérations sur les rampes, du ravitaillement en carburant et des mesures des véhicules.

Immeuble d'administration de Port aux Basques

Tel que mentionné précédemment dans ce plan, la société continue de collaborer avec l'actionnaire pour aller de l'avant avec une solution acceptable pour les problèmes reliés aux installations de bureau actuelles de PAB. Pendant ce temps, Marine Atlantique a adopté une vision conservatrice de ses besoins de financement, basés sur la nouvelle construction, dans l'attente d'une décision de l'actionnaire.

Sommaire financier

Le tableau suivant résume le rendement financier projeté de la société pour la prochaine période de planification en fonction de toutes les hypothèses énoncées.

Projections financières pour 2018-19 à 2022-23

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réels 20 17-18	Prévisions 2018-19	Budget 20 19-20	Budget 20 20-21	Budget 20 21-22	Budget 20 22-23	Budget 20 23-24
Revenus	111 568	109 617	107 445	108 311	107 503	110 072	112 860
Besoin de financement	146 683	125 945	142 900	154 033	156 124	172 011	151 624
Fonds disponibles	213 734	151 104	142 900	55 676	53 176	67 628	45 999
Excédent (déficit)	67 051	25 159	-	(98 358)	(102 948)	(104 383)	(105 626)
Excédent restant/(déficit)	67 051	25 159	-	(98 358)	(102 948)	(104 383)	(105 626)

Recouvrement des coûts

Service global

En 2015, l'actionnaire a augmenté l'objectif de recouvrement des coûts de Marine Atlantique qui se situait dans une fourchette de 60 à 65 % à un minimum de 65 %. Pour calculer la formule de recouvrement des coûts pour l'ensemble des services de Marine Atlantique, y compris le service du golfe, les services à bord, les frais de gestion des remorques sans tracteur et le service d'Argentia, il faut diviser les recettes totales par les coûts totaux, puis soustraire les frais d'affrètement, les dépenses en immobilisations, les coûts de restructuration et de gestion du programme et les coûts du régime de retraite. Marine Atlantique gère ses revenus et ses coûts en vue d'atteindre cet objectif et elle devrait l'atteindre lors des cinq prochaines années.

Services non constitutionnels

L'actionnaire a établi un objectif de recouvrement des coûts de 100 % selon une formule révisée pour ses services non constitutionnels, qui ont été définis en 2010 comme étant les services de gestion des

remorques sans tracteur, les services à bord (services de cabine, de restauration et de vente au détail, etc.) et le service d'Argentia. Même si Marine Atlantique produit des rapports sur ces services depuis plusieurs années en utilisant une méthode du coût de prestation différentiel, l'actionnaire a demandé à Marine Atlantique d'atteindre un recouvrement des coûts de 100 % sur ces services, en utilisant une formule révisée « tout-en-un », d'ici 2018-19. La formule révisée de recouvrement des coûts pour les services non constitutionnels inclut tous les coûts reliés à la prestation du service, y compris les coûts en immobilisations et les frais d'affrètement. L'ancienne méthode différentielle excluait les coûts comme les frais d'affrètement et les coûts en immobilisations, comme pour la formule utilisée pour le service global, car Marine Atlantique estime que seuls les coûts supplémentaires liés à la prestation du service devraient être inclus dans le calcul du recouvrement des coûts. Par exemple, comme Marine Atlantique a besoin du *Atlantic Vision* pour le service du golfe, les frais d'affrètement de ce navire ont été exclus comme coût différentiel pour le service d'Argentia.

Formule différentielle

Marine Atlantique a atteint ses objectifs de recouvrement des coûts pour tous les services non constitutionnels en utilisant la méthode du coût de prestation différentielle initiale.

Formule révisée « tout-en-un »

Lorsque les frais d'affrètement et les coûts en immobilisations sont affectés aux services non constitutionnels, il est plus difficile d'obtenir des résultats en matière de recouvrement des coûts, en particulier pour le service d'Argentia. Marine Atlantique a élaboré quatre mesures à cet effet :

1. Frais de gestion des remorques sans tracteur pour le service du golfe
2. Services à bord pour le service du golfe
3. Des résultats en matière de recouvrement des coûts pour le service d'Argentia qui incluent tous les revenus et les coûts associés à la prestation de ce service, y compris ceux associés aux remorques sans tracteur et aux services à bord sur cet itinéraire.
4. Une mesure mixte qui montre l'impact global des services qu'offre Marine Atlantique qui ne relèvent pas du service de transport prévu par la constitution et offert dans le golfe.

Grâce à cette méthodologie, les frais de manipulation des remorques sans tracteur récupèrent encore tous ses frais en utilisant la formule révisée, alors que les services à bord récupèrent dorénavant presque tous ses frais, sauf vers la fin de la période de planification, alors que les frais d'affrètement pour le nouveau navire viennent d'être disponibles. À ce stade, la société louera deux navires au lieu d'un seul; ce qui aura des répercussions significatives sur les résultats en utilisant la formule tout-en-un.

Par contre, la formule révisée de recouvrement des coûts pose un problème avec le service d'Argentia. Marine Atlantique a l'intention d'examiner d'autres possibilités de revenus, dans la mesure du possible, tout en cherchant de nouvelles économies qui lui permettront de se rapprocher de l'objectif de

recouvrement des coûts de 100 % au cours de la période de planification. Marine Atlantique reste déterminée à collaborer avec l'actionnaire sur la meilleure façon d'atteindre cet objectif à l'avenir.

Même si l'on a demandé à la société de produire des rapports distincts sur les services non constitutionnels, il est intéressant d'observer qu'en combinant les trois services, les résultats en matière de recouvrement des coûts pour tous les services non constitutionnels de Marine Atlantique dépassent les résultats pour l'ensemble des services.

Les états financiers détaillés pour la période de planification à venir sont inclus à l'Annexe E.

Annexe A : Directive ministérielle

En juillet 2017, le ministre des Transports a communiqué au président de Marine Atlantique les attentes à l'égard de la société (une copie de cette lettre est jointe à des fins de référence). Ces attentes incluent la réussite d'un certain nombre d'indicateurs de rendement. Marine Atlantique s'attend à atteindre ou à dépasser ces indicateurs (à l'exception du recouvrement des coûts du service d'Argentia) grâce à une gestion minutieuse des dépenses et des revenus pour la durée de la période de planification. Marine Atlantique s'engage également à améliorer les résultats en matière de recouvrement des coûts du service d'Argentia au cours de la période de planification bien que, comme cela a été mentionné précédemment, l'atteinte d'un recouvrement des coûts de 100 % pour ce service ne soit pas réalisable avec la formule révisée « tout-en-un ».

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

JUL 13 2017

Mr. Kristopher Parsons
Chair
Board of Directors
Marine Atlantic Inc.
802-10 Fort William Place
St. John's NL A1C 1K4

Dear Mr. Parsons:

I am pleased to provide you with a copy of the official documentation of your appointment by the Governor General in Council, by P.C. 2017-288, dated March 28, 2017, as Chairperson of Marine Atlantic Inc. (MAI) for a term of five years. I would also like to take this opportunity to convey my expectations for the corporation and inform you of some recent government decisions on MAI.

As a Crown corporation, MAI has a mandate to provide a safe, environmentally responsible and quality ferry service between the Island of Newfoundland and the Province of Nova Scotia in a reliable, courteous and cost-effective manner. My role as the Minister of Transport is to exercise oversight in accordance with the accountability regime set out in the *Financial Administration Act*, Part X. In this context, one of my key responsibilities is to answer for MAI in Cabinet and in Parliament.

As Chairperson, you are the representative of MAI to outside parties, as well as the leader and facilitator of the board as it carries out its duties. You are also the primary link between the board and me as the representative of the government. The responsibilities of the Board of Directors include the oversight of the business and activities of the corporation. This being said, the Board is expected to ensure that the strategic direction of the corporation is in line with the government's broad policy objectives and priorities; ensure that appropriate risks have been identified and appropriate systems are in place to manage these risks; ensure the corporation's information systems and management practices meet its needs; and assume accountability for the integrity of the information produced by the corporation.

The Chief Executive Officer (CEO) is a member of the board and the key link between the Board and management of the corporation. The CEO is accountable to the Board for the management and performance of the corporation. Just as I am expected to hold the Board accountable, I expect the Board to hold the CEO accountable. My normal interactions with the Board shall be through you, the Chairperson. I trust that all Board members will provide you with the support needed to ensure the good governance and continued success of this corporation.

Canada

As a Crown corporation within the Transport portfolio, MAI provides specific services on a commercial basis with considerable operational autonomy. I would, however, remind you that being part of the federal public sector, MAI plays an important public policy role and is subject to obligations that are unique to the public sector.

Since the corporate plan is the centrepiece of the accountability regime in place for Crown corporations, its timely approval is critical for good governance. One of the key success factors to the timely approval of corporate plans is early and meaningful consultations with all relevant officials. This is even more important if there are activities being proposed in the corporate plan that may pose mandate or policy questions. In these instances, you are to seek my views before undertaking any such activities, including planning or consultations. I understand that MAI's 2017/18-2021/22 Corporate Plan was delayed by circumstances outside of MAI's control, but the process is well underway for its approval in 2017/18.

In terms of Budget 2017, MAI received up to \$445.3 million, including existing funding, over three years to cover its operating deficit and capital requirements. This includes funding for MAI to avail itself of the two one-year extensions for the *MV Atlantic Vision*. I am very pleased by our government's decision to provide MAI with longer term funding that will enable the corporation to operate effectively. As previously stated, MAI will need to submit and receive approval of its annual corporate plans by outlining and seeking approval of all of its operations and planned activities for 2017/18, 2018/19 and 2019/20.

I would also like to take this opportunity to raise some other general items, as noted below.

On the real property front, MAI's ferry terminals located in North Sydney, Argentia and Port-aux-Basques, are situated on land currently owned by Transport Canada. I would like to begin a process to transfer this land to MAI, as operational responsibility for the land is naturally assumed by MAI through its day-to-day operations. I believe that there are several advantages to such a transfer. First, it would remove any ambiguity with respect to ownership of the property. Second, it is a natural extension of the current situation as Transport Canada does not conduct any activities or operations on the land or assume any caretaking responsibilities. I would like to undertake this transfer in partnership with you, the Board, and your management team as I believe it may be advantageous for MAI to have clear title to the land. While I am hopeful that you and the Board will agree, should the Board not wish to undertake the transfer, it could be effected through a directive from the Governor General in Council. As a first step towards the negotiation of a transfer agreement, I will seek authority from my colleagues through a Treasury Board Submission to proceed outside the guidelines set in the *Federal Real Property and Federal Immovables Act* by directing the land transfer to your organization at nominal value.

Regarding MAI's cost-recovery policy, while the government encourages you to continue to find efficiencies where possible as you deliver this important ferry service, no changes are being made to the existing policy on cost recovery and key performance indicators for MAI. The corporation is expected to continue to reach an overall cost-recovery of 65% using the existing formula (revenues divided by expenses minus capital, charter fees, pension, restructuring and project management office costs), and is to reach 100% for its non-constitutional services (Argentina, drop trailer management and on-board services) by 2018/19, using a revised formula of all revenues divided by all expenses, including capital costs for each of these services. MAI should continue to reach for and report in its annual corporate plan the following performance indicators:

Objective	Performance Indicator	Target by 2018/19 and on-going thereafter
Efficient ferry service	Overall cost recovery	65%
	Cost recovery of non-constitutional services (Argentina, drop trailer management and on-board services)	100%
	Vessel utilization capacity (i.e. capacity of vehicle deck space)	70%
Reliable ferry service	Departures are within 15 minutes of published schedule (excludes weather delays)	90%
	Unplanned service interruption	3% or lower
	Following a mechanical breakdown or weather delay, sailing return to published schedule and affected passengers/traffic is re-booked	Within 24 hours
Customer satisfaction	Overall customer satisfaction of passenger related vehicles (PRV)	70%
	Overall customer satisfaction of commercial related vehicles (CRV)	60%
	PRV customers are very likely to recommend the service to other users	50%

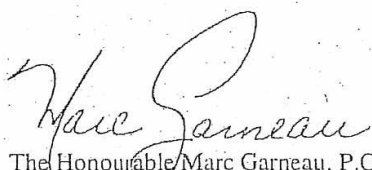
For the capital work that is done for MAI's vessels, I would like to remind MAI to continue to conduct its refits and maintenance in Canada, as operationally feasible, in an effort to support the regional economy.

As you may know, the Government of Canada is committed to diversity and inclusion as a tremendous source of strength for our country. I encourage MAI to continue its best practices in this regard by hiring, when possible, more women and Indigenous peoples, members of visible minorities and persons with disabilities.

Given that I am answerable to Parliament for the overall effectiveness of the corporation and in the general interest of openness and transparency, please ensure that MAI continues to give my office and Transport Canada notice of issues that might be of interest to the public so that I am adequately prepared to answer any questions concerning MAI in Parliament. For any communication with my office, Mrs. Heather Chiasson will be your contact person and can be reached at 613-991-0700.

Finally, I would like to underscore how pleased I am that you have agreed to serve as Chairperson of MAI. I would also like to extend my appreciation to the MAI staff that continue to work closely with my departmental officials on an ongoing basis. I look forward to continuing and building upon our successful working relationship in the future.

Yours sincerely,



The Honourable Marc Garneau, P.C., M.P.
Minister of Transport

Enclosure

c.c. Mr. Paul Griffin,
President and CEO, Marine Atlantic Inc.

Ms. Jacqueline Penney
Legal Counsel and Corporate Secretary, Marine Atlantic Inc.

Annexe B : Structure de gouvernance d'entreprise

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, le transport et les affaires. Le Conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre avec d'autres réunions prévues au besoin. Le conseil a établi trois sous-comités.

1. Comité de la vérification
2. Comité de la gestion des régimes de retraite
3. Comité de gouvernance, des risques et de la stratégie de la société
4. Comité des ressources humaines et de la sécurité

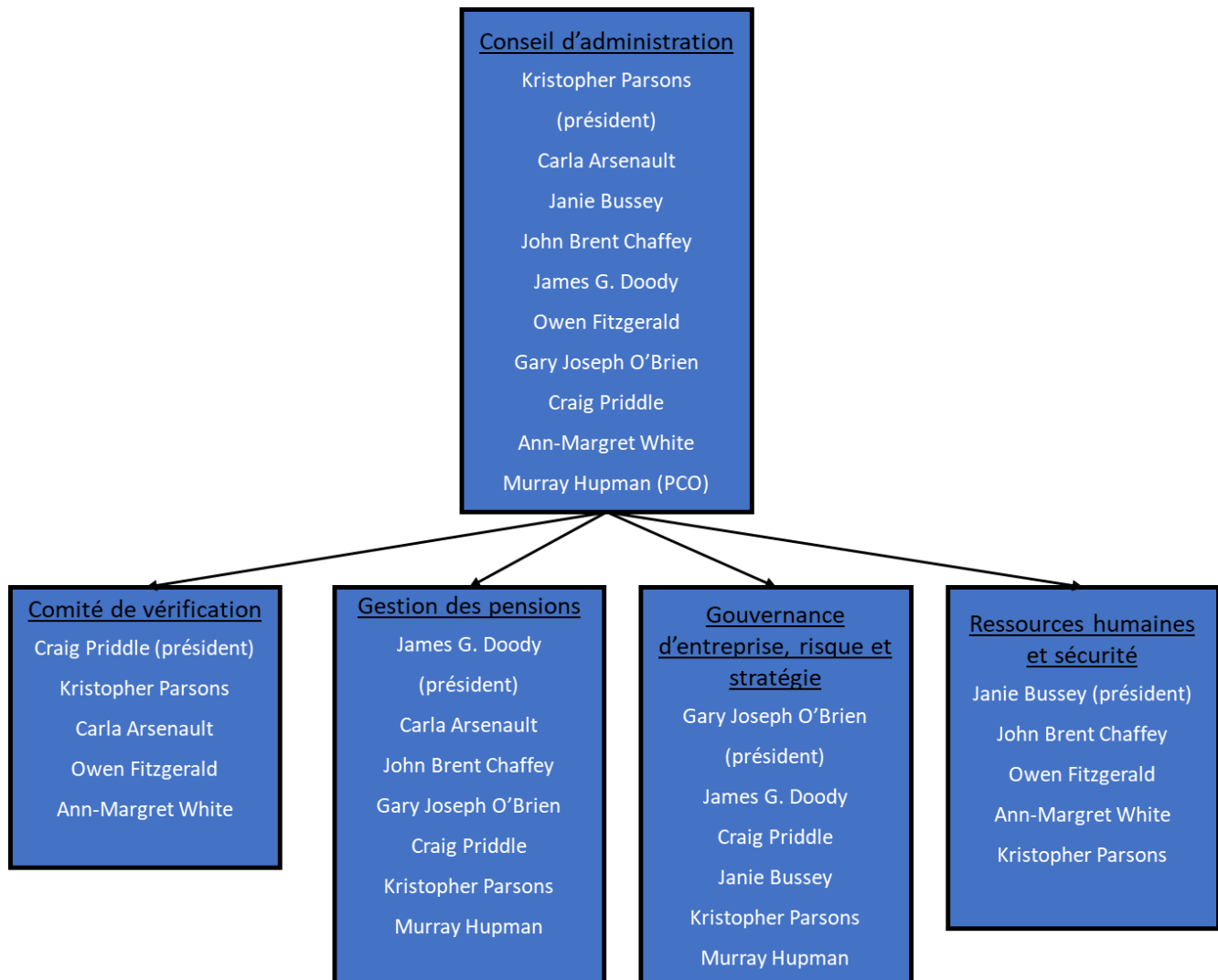
Chaque comité relève directement du Conseil d'administration et se réunit au moins tous les trimestres, avec des réunions supplémentaires au besoin.

Membres du Conseil – Dates de fin de mandat

Membre du conseil	Date de fin de mandat	Emplacement
Kristopher Parsons	28 mars 2022	St. John's, T.-N.-L.
Carla Arsenault	5 février 2022	Sydney, N.-É.
Janie Bussey	14 décembre 2021	Logy Bay, T.-N.-L.
John Brent Chaffey	14 décembre 2021	St. David's, T.-N.-L.
James G. Doody	28 septembre 2019	Paradise, T.-N.-L.
Owen Fitzgerald	14 décembre 2020	Sydney, N.-É.
Gary Joseph O'Brien	14 décembre 2021	Port aux Basques, T.N.-L.
Craig Priddle	14 décembre 2020	Corner Brook, T.-N.-L.
Ann-Margret White	14 décembre 2020	St. John's, T.-N.-L.
Murray Hupman	14 avril 2024	North Sydney, N.-É.

Les informations sur l'assiduité des membres du conseil sont fournies dans le rapport annuel 2017-18 de la société. Toutefois, depuis ce temps, des changements importants ont été apportés à la composition du Conseil.

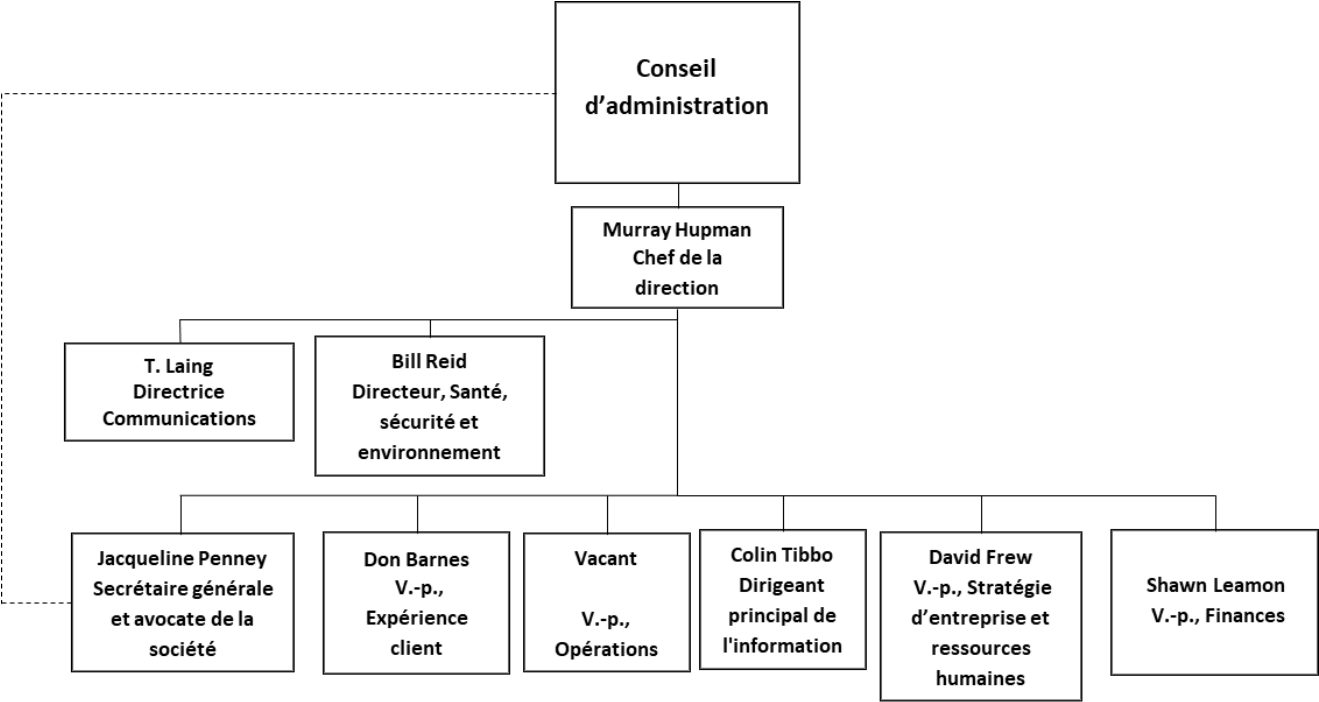
Comités du conseil de Marine Atlantique



Équipe de direction

Le premier et chef de la direction est également nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports. La durée actuelle du poste de chef de la direction expire le 14 avril 2024.

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



Annexe C : Résultats prévus

Les cibles décrites correspondent aux cibles décrites dans la plus récente lettre de mandat de la société émise par le ministre, qui est fournie à l'Annexe A.

Objectif	Indicateur de rendement	Cible établie par l'actionnaire
Service de traversier efficace	Recouvrement de coûts global	65 %
	Recouvrement des coûts des services non constitutionnels :	
	Argentia	100 %
	Frais de gestion des remorques sans tracteur	100 %
	Services à bord	100 %
	Capacité d'utilisation des navires	70 %
Service de traversier fiable	Les départs se font dans les 15 minutes qui suivent l'horaire publié (exclut les retards causés par des conditions météorologiques)	90 %
	Interruptions de service imprévues	3 % ou moins
	Après un bris mécanique ou un retard causé par les conditions météorologiques, les traversées reprennent l'horaire publié et une nouvelle réservation est faite pour les passagers/véhicules concernés	Dans un délai de 24 heures
Satisfaction de la clientèle	Satisfaction globale des clients de véhicules passagers	70 %
	Satisfaction globale des clients de véhicules commerciaux	60 %
	Les clients de véhicules passagers sont très susceptibles de recommander le service à d'autres utilisateurs	50 %

Engagement en matière de résultats du président et chef de la direction

Je, Murray Hupman, président et chef de la direction de Marine Atlantique S.C.C., suis responsable devant le conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C. de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et décrits dans les présentes annexes. Je vérifie que cet engagement est étayé par l'utilisation équilibrée de toutes les informations disponibles et pertinentes sur la mesure du rendement et l'évaluation.



18 avril 2019

Murray Hupman, président et chef de la direction
Marine Atlantique S.C.C.

Annexe D : Attestation du directeur financier

Attestation du directeur financier de Marine Atlantique S.C.C.

En ma qualité de directeur financier de Marine Atlantique S.C.C., j'ai examiné le plan d'entreprise 2019-2020 à 2023-2024, ainsi que les informations à l'appui que j'ai jugé nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. En me fondant sur ce contrôle préalable, je formule les conclusions suivantes :

1. La nature et l'étendue de la proposition sont décrites de façon suffisamment précise et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières associées ont été relevées et sont confirmées.
2. Des risques considérables ayant une incidence sur les exigences financières, la sensibilité des exigences financières aux modifications d'hypothèses clés et les stratégies connexes d'atténuation des risques ont été divulgués.
3. Les besoins en ressources financières ont été divulgués et sont conformes aux hypothèses énoncées dans la proposition, et les options permettant de limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement a été prévu et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
5. La proposition est conforme à la législation et aux politiques applicables en matière de gestion financière. Aussi, les autorités compétentes en matière de gestion financière sont en place ou la proposition prévoit leur mise en place.
6. Des contrôles financiers essentiels sont en place pour encadrer la mise en œuvre et le fonctionnement continu de la proposition.

À mon avis, les informations financières contenues dans cette proposition sont suffisantes dans l'ensemble pour appuyer la prise de décision.



Shawn Leamon

Nom

Directeur financier de Marine Atlantique S.C.C.

Date : 23 avril 2019

Annexe E : 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.

L'état F représente le budget de fonctionnement présenté en comptabilité de caisse.

L'état G représente le budget d'immobilisations présenté en comptabilité de caisse.

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C.
État de la situation financière – Exercice clos le 31 mars
 Au 31 mars 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

(En milliers de \$)	Réelles	Prévisions	Budget				
	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Actifs financiers							
Liquidités ^{Note 1}	13 875	13 873	11 323	(87 035)	(189 983)	(294 366)	(399 992)
Comptes clients	9 792	8 592	8 592	8 592	8 592	8 592	8 592
Créances du gouvernement du Canada	21 100	13 404	13 404	13 404	13 404	13 404	13 404
Stocks retenus pour la revente	322	322	322	322	322	322	322
Instruments financiers dérivés	3 401	4 548	1 240	76	-	-	-
Actif de retraite constitué	126 038	126 038	126 038	126 038	126 038	126 038	126 038
	174 528	166 777	160 919	61 397	(41 627)	(146 010)	(251 636)
Passifs							
Comptes créditeurs et charges à payer	39 146	31 990	32 436	31 990	31 990	31 990	31 990
Instruments financiers dérivés	24	-	-	-	-	-	-
Revenus reportés	4 655	4 655	4 655	4 655	4 655	4 655	4 655
Montants dus au gouvernement du Canada	2 717	2 717	2 717	2 717	2 717	2 717	2 717
Charges à payer ^{Note 2}	68 531	68 531	68 531	68 531	68 531	68 531	68 531
	115 073	107 893	108 339	107 893	107 893	107 893	107 893
Actifs financiers nets (dette)	59 455	58 884	52 580	(46 496)	(149 520)	(253 903)	(359 529)
Actifs non financiers ^{Note 3}	449 249	445 959	449 944	449 914	447 103	443 519	408 935
Excédent accumulé	508 704	504 843	502 524	403 418	297 583	189 616	49 406

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 9 873\$ bloqués comme sûreté pour la location du *Atlantic Vision* et de là sont restreints et non disponibles pour les opérations de fonds. Les variations de trésorerie au-delà de 2019-20 sont imputables aux modifications des niveaux de financement de la société.
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 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

(En milliers de \$)	Réelles 2017-18	Budget 2018-19	Prévisions 2018-19	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Revenus totaux	112 615	115 884	113 252	109 445	109 475	107 579	110 072	112 860
Dépenses								
Salaires et avantages sociaux	92 253	93 176	89 026	89 599	88 161	84 209	85 241	87 759
Frais d'affrètement	13 403	13 393	13 393	16 154	18 954	19 872	33 712	47 965
Taxes sur l'importation d'affrètement	-	-	-	-	-	-	-	3 804
Carburant	27 545	28 819	29 117	28 467	29 974	29 676	31 556	31 230
Matériaux, fournitures et services	28 116	30 734	28 348	27 059	27 529	28 983	29 465	30 933
Réparations et entretien	10 336	13 435	11 923	11 213	11 564	11 851	12 112	12 382
Assurance, loyer et services publics	7 405	8 204	7 291	8 198	8 465	8 652	8 829	9 048
Déplacements	1 891	2 500	2 260	2 291	1 607	1 661	1 702	1 760
Coûts administratifs	3 501	3 448	3 328	4 575	7 712	4 795	3 667	3 768
Coûts du renouvellement de la flotte	-	-	-	1 500	2 500	6 000	6 000	-
Avantages sociaux futurs des employés ^{Note 1}	7 389	10 672	11 563	12 010	11 919	11 616	11 783	12 119
Perte sur change étranger	108	-	-	-	-	-	-	-
Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	94	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement	45 166	46 800	46 900	49 400	55 600	59 200	61 600	58 300
Total des dépenses	237 207	251 179	243 149	250 464	263 985	266 514	285 667	299 069
Déficit avant financement public	(124 592)	(135 295)	(129 897)	(141 019)	(154 509)	(158 935)	(175 595)	(186 208)

Marine Atlantique S.C.C.

État de l'exploitation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

(En milliers de \$)	Réelles 2017-18	Budget 2018-19	Prévisions 2018-19	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Financement public								
Opérations	146 647	112 104	112 104	105 300	38 176	41 676	59 128	40 999
Immobilisations	67 162	39 000	39 000	37 600	17 500	11 500	8 500	5 000
Financement approuvé	213 809	151 104	151 104	142 900	55 676	53 176	67 628	45 999
Excédent d'exploitation à réaffecter	-	(30 659)	(30 659)	(13 235)	-	-	-	-
Réaffecté aux immobilisations	-	30 659	30 659	13 235	-	-	-	-
Fonds périmés	(67 051)	-	(25 159)	-	-	-	-	-
Financement total du gouvernement	146 758	151 104	125 945	142 900	55 676	53 176	67 628	45 999
Excédent d'opération (déficit)	22 166	15 809	(3 952)	1 881	(98 834)	(105 759)	(107 967)	(140 210)
Excédent d'exploitation accumulé, au début de l'exercice	481 477	503 643	503 643	499 691	501 572	402 738	296 979	189 012
Excédent accumulé, fin de l'exercice	503 643	519 452	499 691	501 572	402 738	296 979	189 012	48 802

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

1. Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2017-18 sont établies selon des chiffres actuariels. Pour l'exercice 2018-19 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 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 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

(En milliers de \$)	Réelles	Prévisions	Budget				
	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Gain (perte) de réévaluation accumulé, au début de l'exercice	(207)	5 061	5 152	952	680	604	604
Gains (pertes) de réévaluation en cours d'exercice							
Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises étrangères	1 167	(1 079)	-	-	-	-	-
Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers dérivés	5 148	4 805	(2 200)	892	-	-	-
Reclassements au bilan d'exploitation							
Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers dérivés	(1 047)	(3 635)	(2 000)	(1 164)	(76)	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	5 268	91	(4 200)	(272)	(76)	-	-
Pertes de réévaluation accumulées, à la fin de l'exercice	5 061	5 152	952	680	604	604	604

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 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

(En milliers de \$)	Réelles	Prévisions	Budget				
	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Excédent d'opérations (déficit)	22 166	(3 952)	1 881	(98 834)	(105 759)	(107 967)	(140 210)
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(60 958)	(50 000)	(53 385)	(55 570)	(56 389)	(38 996)	(27 520)
Amortissement des immobilisations corporelles	45 166	46 900	49 400	55 600	59 200	61 600	58 300
Perte (gain) sur l'aliénation des immobilisations corporelles	94	-	-	-	-	-	-
Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles	43	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des immobilisations corporelles	(15 655)	(3 100)	(3 985)	30	2 811	22 604	30 780
Variation d'autres actifs non financiers							
Variation nette des stocks retenus pour la consommation	(6 114)	6 390	-	-	-	-	-
Variation nette des charges payées d'avance	948	-	-	-	-	(19 020)	3 804
Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers	(5 166)	6 390	-	-	-	(19 020)	3 804
Gains (pertes) nets de réévaluation	5 268	91	(4 200)	(272)	(76)	-	-
Diminution (augmentation) des actifs financiers nets	6 613	(571)	(6 304)	(99 076)	(103 024)	(104 383)	(105 626)
Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice	52 842	59 455	58 884	52 580	(46 496)	(149 520)	(253 903)
Actifs financiers nets, fin de l'exercice	59 455	58 884	52 580	(46 496)	(149 520)	(253 903)	(359 529)

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 des flux de trésorerie

Marine Atlantique S.C.C.

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 mars 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

(En milliers de \$)	Réelles 2017-18	Prévisions 2018-19	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Opérations d'exploitation							
Rentrées de fonds de clients	110 132	109 387	107 318	108 196	107 388	109 957	112 745
Autres revenus reçus	146	230	127	115	115	115	115
Financement public – exploitation ^{Note 1}	80 872	106 602	105 300	38 176	41 676	59 128	40 999
Fonds gouvernementaux – exploitation (reportés)	-	(30 659)	(13 235)	-	-	-	-
Financement public – immobilisations ^{Note 2}	62 711	39 000	37 600	17 500	11 500	8 500	5 000
Fonds gouvernementaux – immobilisations (reportés)	-	11 000	13 235	-	-	-	-
Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés	(180 002)	(173 999)	(187 500)	(194 855)	(195 622)	(231 304)	(224 845)
Sorties de fonds pour ASF ^{Note 3}	(11 427)	(11 563)	(12 010)	(11 919)	(11 616)	(11 783)	(12 119)
	62 432	49 998	50 835	(42 788)	(46 559)	(65 387)	(78 106)
Opérations portant sur les capitaux propres							
Achat d'immobilisations corporelles	(62 711)	(50 000)	(53 385)	(55 570)	(56 389)	(38 996)	(27 520)
Produits de l'aliénation des immobilisations	43	-	-	-	-	-	-
	(62 668)	(50 000)	(53 385)	(55 570)	(56 389)	(38 996)	(27 520)
Effet du taux de change sur la trésorerie	1 167	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette des liquidités	931	(2)	(2 550)	(98 358)	(102 948)	(104 383)	(105 626)
Liquidités, début de l'exercice	12 944	13 875	13 873	11 323	(87 035)	(189 983)	(294 366)
Liquidités, fin de l'exercice ^{Note 4}	13 875	13 873	11 323	(87 035)	(189 983)	(294 366)	(399 992)
Les liquidités comprennent :							
Encaisse affectée	9 873	9 873	7 323	7 323	7 323	7 323	7 323
Encaisse non affectée	4 002	4 000	4 000	(94 358)	(197 306)	(301 689)	(407 315)

	13 875	13 873	11 323	(87 035)	(189 983)	(294 366)	(399 992)
--	--------	--------	--------	----------	-----------	-----------	-----------

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

1. Le financement public – exploitation pour 2017-18 inclut 146 647 pour l'exercice en cours et des ajustements reliés à l'exercice précédent et les surplus de fonds non utilisés.
2. Le financement public – immobilisations pour 2017-18 inclut 60 958 pour l'exercice en cours et des ajustements reliés à l'exercice précédent.
3. Les sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs (ASF) incluent les sorties de fonds pour le régime de retraite, l'indemnisation pour accidentés du travail et d'autres avantages sociaux futurs non rattachés au régime de retraite
4. Les liquidités comprennent des montants bloqués comme sûreté pour la location du *Atlantic Vision* et de là sont restreints et non disponibles pour les opérations de fonds.
5. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État F : Budget de fonctionnement

Marine Atlantique S.C.C. Budget de fonctionnement

Pour l'exercice clos le 31 mars 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

(En milliers de \$)	Réelles 2017-18	Prévisions 2018-19	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Revenus totaux	110 278	113 252	109 445	109 475	107 579	110 072	112 860
Dépenses							
Salaires et avantages sociaux	91 734	89 026	89 599	88 161	84 209	85 241	87 759
Frais d'affrètement	13 403	13 393	16 154	18 954	19 872	33 712	47 965
Taxes sur l'importation d'affrètement	-	-	-	-	-	19 020	-
Carburant	27 545	29 117	28 467	29 974	29 676	31 556	31 230
Matériaux, fournitures et services	28 116	28 348	27 059	27 529	28 983	29 465	30 933
Réparations et entretien	10 336	11 923	11 213	11 564	11 851	12 112	12 382
Assurance, loyer et services publics	7 405	7 291	8 198	8 465	8 652	8 829	9 048
Déplacements	1 891	2 260	2 291	1 607	1 661	1 702	1 760
Coûts administratifs	3 501	3 328	4 575	7 712	4 795	3 667	3 768
Coûts du renouvellement de la flotte	-	-	1 500	2 500	6 000	6 000	-
Avantages sociaux futurs des employés – régime de retraite	8 634	8 895	8 810	8 635	8 271	8 360	8 601
Avantages sociaux futurs des employés – CIAT et autres avantages non rattachés au régime de retraite	3 312	2 668	3 200	3 284	3 345	3 423	3 518
Perte sur change étranger	108	-	-	-	-	-	-
Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	94	-	-	-	-	-	-
Ajustement au titre du fonds de roulement lié aux dépenses	(5 817)	(7 052)	446	(446)	-	-	-
Total des dépenses	190 262	189 197	201 510	207 939	207 314	243 087	236 965
Déficit d'exploitation avant le financement public	(79 984)	(75 945)	(92 065)	(98 463)	(99 735)	(133 015)	(124 104)

Marine Atlantique S.C.C.

Budget de fonctionnement

Pour l'exercice clos le 31 mars 2018 et avec les prévisions pour 2018-19 à 2023-24

<i>(En milliers de \$)</i>	Réelles 2017-18	Prévisions 2018-19	Budget 2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Fonds d'exploitation du gouvernement							
Fonds d'exploitation approuvé	146 647	112 104	105 300	38 176	41 676	59 128	40 999
Fonds d'exploitation à réaffecter aux immobilisations	-	(30 659)	-	-	-	-	-
Fonds d'exploitation périmé	(60 847)	(5 500)	-	-	-	-	-
Fonds de l'exercice précédent	(4 928)	-	-	-	-	-	-
Fonds d'exploitation du gouvernement net disponible	80 872	75 945	105 300	38 176	41 676	59 128	40 999
Revenu net (perte nette) d'exploitation – en comptabilité de caisse	888	-	13 235	(60 288)	(58 059)	(73 887)	(83 106)

Notes relatives à l'état F – Budget de fonctionnement :

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

Annexe F : Autorisation d'emprunt

La marge de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement approuvée est de 4 200 000\$. Le montant est requis à titre 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 de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick.

La société tente actuellement d'obtenir l'approbation du ministre des Finances pour obtenir une marge de crédit suffisante pour répondre aux besoins qui s'élèvent à 4 200 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail. Actuellement, aucun emprunt supplémentaire n'est prévu pour le reste de la période de planification.

Annexe G : Gestion du risque d'entreprise

Marine Atlantique s'est engagée à gérer les risques et y voit un moyen d'assurer la réussite future de la société. Marine Atlantique considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. La structure de gouvernance de la société en matière de gestion des risques se résume ainsi :

Groupe	Responsabilité
Conseil d'administration et comité de vérification et de gestion du risque	S'assurer que la direction a mis en œuvre et maintient un processus efficace de gestion des risques.
Comité de stratégie d'entreprise et de gestion du risque d'entreprise	Surveiller les risques émergents et les changements importants dans les risques connus faisant partie de l'inventaire des risques d'entreprise de la société.
Service de la stratégie d'entreprise et de la gestion du risque	Défendre la gestion efficace des risques dans toute l'entreprise en facilitant le développement et le déploiement de techniques, d'outils et de processus permettant d'évaluer la gestion des risques.
Agents de liaison de risques	Soutenir les responsables des risques en organisant des occasions de discuter officiellement des risques, en surveillant l'efficacité des contrôles ou des mesures d'atténuation et en coordonnant les rapports.
Responsables des risques	Gérer efficacement les risques dans leur domaine de responsabilité conformément à la tolérance au risque et à l'appétit pour le risque de l'entreprise.

Les principaux risques de Marine Atlantique sont toujours directement liés aux objectifs stratégiques de la société et, de ce fait, le programme de GRE joue un rôle essentiel pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs généraux.

Chaque risque d'entreprise est soutenu par un registre des risques décrivant les façons dont les risques peuvent se produire, les mesures d'atténuation actuelles et toutes les actions supplémentaires prévues pour assurer la stabilité du risque ou l'atténuer davantage. Par exemple, vous trouverez ci-dessous l'énoncé de risque n° 2 du registre des risques. Le profil de risque de la société correspond essentiellement à la synthèse de ces 12 registres de risques.

RISQUE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Risque 2 :	Des politiques et des processus de gouvernance de la sécurité inadéquats qui ne protègent pas les clients, les employés et les entrepreneurs de Marine Atlantique.
-------------------	---

Objectif stratégique : Protéger les gens, les biens et l'environnement; améliorer le programme de gestion de la sécurité

Date :	Au 30 septembre 2018, mis à jour en octobre 2018					
Notation de risque inhérent	Probabilité (de 1 à 5)	5,0	Impact (de 1 à 5)	4,0	Gravité	20,0
Resp. risque :	V.-p. exploitation/directeur de la SSE					

Responsable du signalement des risques : Directeur de la SSE

DESCRIPTION DU RISQUE ET RÉPONSES AU RISQUE				
<i>Indiquer ici les façons dont les risques peuvent se présenter(causes/déclencheurs)</i>	<i>Mesures d'atténuation actuelles</i>	Fort	Modérée	Faible
	Les réponses peuvent aborder plus d'une des façons dont le risque peut survenir. La force de la réponse correspond à la capacité actuelle de réduire le risque.			
Poursuite des activités dans des conditions météorologiques/environnementales assez défavorables pour nuire au fonctionnement sûr de la flotte et des infrastructures à terre.	Surveillance météorologique et environnementale régulière :			
Incapacité de suivre ou d'utiliser le système de gestion de la sécurité (à bord des navires et à terre)	Système de gestion de la sécurité			
Risques non identifiés/non atténués	Suivi des mesures de sécurité et signalement			
Employés travaillant avec des facultés affaiblies	Inspection du matériel, des infrastructures et des procédures : (surintendants maritimes et techniques, inspections de santé publique, etc.)			
Gestion inefficace des entrepreneurs	Comités de santé et de sécurité au travail			
Programme d'intervention d'urgence faible	Formation axée sur la sécurité et validation continue des certifications			
Programmes et pratiques de formation à la sécurité médiocres	Personne désignée à terre à temps plein			

Incidents impliquant des marchandises dangereuses sur le navire ou à terre	Protocoles de navigation et ordres permanents du navire					
Politiques/pratiques de retour au travail insuffisantes	Plan d'assainissement					
Plan d'assainissement du navire insuffisant	Technologie de l'eau potable					
	Programmes d'extermination					
	Exercices d'urgence pour vérifier l'intervention d'urgence et compte-rendu sur les leçons tirées					
	Politique sur les drogues et l'alcool; tests aléatoires; inspections à bord; inspections aléatoires des véhicules; tests après incident					
Évaluer la solidité de la réponse au risque :					Écart O/N?	Oui
Fort	Modérée	Faible		Fort		
Risque résiduel :	<i>En tenant compte de la réponse au risque présentée ci-dessus par rapport à l'importance du risque inhérent, évaluez la probabilité que le risque se produise maintenant ainsi que ses répercussions, le cas échéant.</i>					
Notation de risque résiduel	<i>Probabilité (de 1 à 5)</i>	3,0	<i>Impact (de 1 à 5)</i>	3,0	Gravité	9,0
Énumérer les mesures supplémentaires à prendre pour réduire davantage le risque.						

Programme de gestion des entrepreneurs Programme de gestion des incidents Programme de prévention des risques Programme de sécurité axé sur le comportement Modernisation du système d'amarrage (système d'amarrage automatisé) Initiative de signalement proactive Initiatives en matière de culture de la sécurité (campagne « C'est pour cela que je travaille en toute sécurité ») Programme MyInnovation Sondage sur le climat de sécurité Former les gestionnaires et les superviseurs à la résolution des incidents, notamment en vérifiant les mesures correctives (incidents avec arrêt de travail). Améliorations du processus de gestion des limitations fonctionnelles. (Examen de la gestion des limitations fonctionnelles – IA A14-03) (Examen de la gestion des limitations fonctionnelles – IA A14-03)
Énumérer les rapports qui permettent une surveillance directe du risque.
Statistiques de sécurité Procès-verbaux et rapports d'inspection des comités SST et MOSH Enquêtes et inspections par des experts tiers Rapports d'incident iTrak Rapports d'inspection de l'État du pavillon de TC Rapports d'audit de l'ISM Rapports d'inspection du capitaine d'armement Rapports de fin de quart des capitaines et des capitaines en second Rapport de mise à jour du statut du conseil SSE Directeur de la SSE – Surveillance et inspections des entrepreneurs
Indicateurs intégrés de tableau de bord prospectif

Fréquence des accidents avec arrêt de travail
Taux de blessures subies par les passagers
Taux d'accidents avec blessures déclarés
Taux de gravité
% d'écart des rapports proactifs par rapport à la cible
Fiches d'entretien préventif à haut risque en retard
Non-conformités toujours existantes

Rapport de risque trimestriel : En tant que responsable du risque, il faut donner un aperçu de toutes les mesures ou tous les progrès importants reliés à ce risque au cours du dernier trimestre (T1).

Groupe de travail sur la gestion des incidents
Campagne « C'est pour cela que je travaille en toute sécurité »
La formation sur les programmes de prévention des risques et la formation sur les enquêtes sur les incidents ont été offertes à plus de 900 employés à ce jour.
Postes de gestionnaire de la SSE et chef de la SSE annoncés
Poste de directeur de la SSE vacant
Initiative MyInnovation planifiée

Signature :

(La signature du responsable du risque confirme que toutes les informations présentées donnent une représentation exacte du risque)

Au cours de l'exercice 2018-19, la matrice de risque de Marine Atlantique a été révisée pour refléter une échelle 5x5. Cette échelle servira tout au long de la période de planification.

Matrice du risque de Marine Atlantique					
Probabilité					
Conséquences	1.Rare	2.Improbable	3.Possible	4. Probable	5.Presque certaine
5. Très élevées	Moyenne	Élevée	Élevée	Très élevée	Très élevée
4. Majeures	Moyenne	Moyenne	Élevée	Très élevée	Très élevée
3. Significatives	Faible	Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée
2. Mineures	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Élevée
1. Négligeables	Faible	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne

CONSÉQUENCES (Voir les critères spécifiques à tenir compte ci-dessous)
5. Très élevées : Un événement à risque qui aura de graves conséquences sur les activités de l'organisation et/ou sur l'atteinte des résultats souhaités, dans la mesure où de multiples objectifs clés de la société ne seront pas atteints. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
4. Majeures : Un événement à risque qui aura des conséquences majeures sur les activités de l'organisation et/ou sur l'atteinte des résultats souhaités, dans la mesure où au moins un des objectifs clés de la société ne sera pas atteint. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
3. Significatives : Un événement à risque qui aura des conséquences significatives sur les activités de l'organisation, dans la mesure où des objectifs clés de la société peuvent être atteints, mais à un niveau minimum. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
2. Mineures : Un événement à risque qui aura des conséquences mineures sur l'obtention des résultats souhaités. Tous les objectifs de la société seront toujours atteints à des niveaux satisfaisants. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
1. Négligeables : Un événement à risque qui aura des conséquences négligeables sur l'obtention des résultats souhaités et des objectifs de la société. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)

NOTATION
Risque faible Inférieur ou égal à 4
Risque moyen Supérieur ou égal à 4
Risque élevé Supérieur ou égal à 10, mais moins de 16
Risque très élevé Supérieur ou égal à 16

PROBABILITÉ
5. Presque certaine : Se produira/se reproduira, possiblement fréquemment
4. Probable : Se produira/se reproduira probablement, mais ce n'est pas une question/circonstance persistante
3. Possible : Peut se produire ou se reproduire à l'occasion
2. Improbable : On ne s'attend pas à ce que cela se produise/se reproduise, mais c'est possible.
1. Rare : Ne se produira/ne se reproduira probablement jamais

NOTATION	MESURES
Faible 1 à 4	Une surveillance périodique est recommandée pour tenir compte de tout changement susceptible d'avoir un effet sur le risque. Aucune activité d'atténuation supplémentaire n'est requise.
Moyenne 5 à 9	Un examen plus approfondi est requis pour vérifier si le risque peut être réduit à <i>Faible</i> . Cela implique l'évaluation des ressources pour s'assurer que le rapport coûts/bénéfices est équilibré. Un suivi régulier est recommandé.
Élevée 10 à 15	Des activités d'atténuation supplémentaires sont requises pour réduire davantage le risque. Une surveillance active des risques est requise et des plans secondaires doivent être envisagés.
Très élevée 16 à 25	Une attention immédiate est requise pour des activités d'atténuation supplémentaires afin de réduire davantage le risque. Une surveillance continue des risques est requise et des plans secondaires doivent être établis.

Annexe H : Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique

Loi sur les langues officielles

Marine Atlantique a désigné deux champions des langues officielles pour surveiller et promouvoir l'utilisation des langues officielles au sein de la société. Marine Atlantique veille à ce que toutes les communications publiques soient disponibles en version bilingue. De plus, elle emploie des employés bilingues dans des postes importants en contact avec le public dans l'ensemble de la société.

Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels

La *Loi sur l'accès à l'information*, issue du principe que l'information au gouvernement devrait être accessible au public, sous réserve de certaines exceptions précises et limitées, accorde aux personnes et aux organisations un droit d'accès à l'information des dossiers sous le contrôle d'institutions gouvernementales.

La Loi sur la protection des renseignements personnels sert à s'assurer que les institutions gouvernementales respectent le droit des personnes à la protection des renseignements personnels en limitant la cueillette, l'utilisation et la divulgation de renseignements personnels. Elle offre également aux personnes le droit à accéder aux renseignements personnels détenus à leur sujet par ces institutions.

Marine Atlantique prépare chaque année un rapport annuel sur les demandes et les activités liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Ce rapport est disponible sur le site Web de la société. La société publie également des résumés des demandes précédemment publiées sur le portail de données ouvertes du gouvernement.

Directives relatives aux dépenses de déplacements, d'hébergement, de conférences et d'événements

Comme le stipule l'article 89 de la Loi sur la gestion des finances publiques, Marine Atlantique a élaboré une politique décrivant le remboursement des dépenses nécessaires aux fins de déplacements professionnels, d'hébergement, de conférences et d'événements, conformément aux directives du gouvernement du Canada. La politique inclut des processus pour la préparation et l'approbation des dépenses pour le remboursement. Le Bureau du vérificateur général vérifie chaque année que la société respecte cette politique.

Tous les trimestres, Marine Atlantique publie sur son site Web des informations sur les dépenses de déplacement, d'hébergement, de conférences et d'événements. Cette mesure s'applique aux cadres supérieurs et aux administrateurs de la société.

Réformes du régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. Au cours des dernières années, Marine Atlantique, en sa qualité de société d'État, a adapté son plan en fonction des exigences annoncées dans un décret de 2014 :

«...un ratio de partage des coûts de 50/50 pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, qui sera instauré graduellement pour tous les participants d'ici le 31 décembre 2017...»

Pour atteindre l'objectif de partage des coûts de 50-50, Marine Atlantique a entamé un processus d'augmentation progressive des cotisations des employés et, en 2017, Marine Atlantique a atteint son objectif alors que Marine Atlantique et ses employés partageaient en parts égales le coût des prestations accumulées dans une année. La société se conforme au décret.

Autres lois et règlements régissant Marine Atlantique

- Code canadien du travail
- Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)
- Lois et règlements sur le transport des marchandises dangereuses
- Lois et règlements sur la responsabilité en matière maritime
- Loi sur la marine marchande du Canada, 2001
- Loi sur la marine marchande du Canada
- Loi sur le cabotage
- Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs
- Règlement sur la sûreté du transport maritime

Annexe I : Priorités et orientation du gouvernement

Résultats liés aux priorités du gouvernement

Le processus de planification stratégique de la société tient compte des priorités du gouvernement et se reflète dans les objectifs et les initiatives stratégiques de Marine Atlantique. Non seulement les progrès réalisés par la société dans le cadre de ses initiatives stratégiques et d'autres activités contribuent à son propre succès, mais la société s'efforce également d'aider le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs avec succès. Les priorités du gouvernement du Canada ont été définies dans le discours du Trône de 2016. Ces priorités sont la croissance de la classe moyenne; un gouvernement ouvert et transparent; un environnement sain et une économie forte; la diversité en tant que force; et, la sécurité et les possibilités.

Les activités et les initiatives de Marine Atlantique soutiennent toutes ces priorités, directement ou indirectement. En voici quelques exemples :

- Marine Atlantique peut contribuer indirectement à la croissance de la classe moyenne en offrant un transport quotidien aller-retour entre l'île de Terre-Neuve et le continent. Elle propose ainsi aux entreprises et aux personnes un transport prévisible et régulier. De nombreuses entreprises locales sur l'île comptent sur le service de Marine Atlantique pour livrer et recevoir des marchandises. La société constitue un lien essentiel pour soutenir ces entreprises et contribuer à la croissance de la classe moyenne.
- La société est fière de faire preuve d'un niveau très élevé de transparence, tant dans ses relations avec le gouvernement du Canada qu'avec ses diverses parties prenantes. Elle y parvient grâce à une interaction régulière avec l'actionnaire, les parties prenantes de la société et le grand public. Marine Atlantique communique de manière transparente de diverses façons, notamment au moyen de son rapport d'entreprise annuel et de son rapport annuel sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.
- Au cours des dernières années, Marine Atlantique a mis en œuvre diverses améliorations de la gestion de l'environnement grâce auxquelles elle agit maintenant comme gardien de la protection de l'environnement, tout en contribuant également au succès des économies locales. L'élaboration d'un plan de gestion de l'environnement pour l'ensemble de l'organisation contribuera davantage à atteindre cette priorité.
- Marine Atlantique contribuera de manière positive à la capacité du gouvernement d'assurer la diversité en tant que force. Comme indiqué précédemment dans le présent plan, les initiatives liées à la diversité se poursuivront tout au long de la période de planification et des ressources ont été affectées à la promotion de la diversité et de l'inclusion sur le lieu de travail.
- En tant qu'entreprise de transport, Marine Atlantique prend la sécurité très au sérieux et a mis en place de nombreuses pratiques et procédures pour protéger l'organisation, ses clients et les diverses parties prenantes concernées par ses activités.

Gouvernance transparente et ouverte

Marine Atlantique mène ses activités de manière ouverte et transparente. La société peut maintenant utiliser les nombreuses technologies disponibles pour mieux se connecter avec ses employés, ses clients et toutes les parties prenantes en général. La société utilise également son site Web pour publier tous les rapports déposés récemment. Marine Atlantique publie ouvertement, dans les délais requis, ses rapports publics, comme ses rapports annuels et trimestriels, ses résumés de plan d'entreprise, ses divulgations proactives, ainsi que des liens vers ses résumés/demandes de renseignements en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Marine Atlantique s'efforce sans cesse de répondre à toutes les demandes d'informations en temps opportun ainsi qu'à toutes les préoccupations connexes, dans la mesure du possible. Marine Atlantique ne reçoit généralement pas un grand nombre de demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Au cours de l'exercice 2017-18, la société n'a reçu aucune nouvelle demande et, à ce jour en 2018-19, aucune nouvelle demande n'a été reçue.

Analyse comparative entre les sexes / diversité et équipe en matière d'emploi

Marine Atlantique présente ses statistiques sur l'équité en matière d'emploi par l'intermédiaire de son comité sur la diversité et l'équité en matière d'emploi. La société discute régulièrement des écarts dans le nombre d'employés dans les groupes minoritaires et élabore des plans pour tenter de les combler autant que possible. L'engagement dans diverses activités communautaires ainsi que la promotion de Marine Atlantique comme une organisation qui souhaite aider les personnes de tous les horizons à mener une vie productive et enrichissante tant au travail que dans la communauté sont des éléments essentiels des plans de Marine Atlantique pour promouvoir la diversité et l'équité en emploi tout au long de la période de planification. La société a élaboré un plan de diversité qui indique la voie à suivre pour la diversité et l'inclusion au sein de Marine Atlantique. Emploi et Développement social Canada a reconnu les progrès réalisés par Marine Atlantique à ce jour en lui attribuant le « *Prix soulignant l'engagement exceptionnel envers l'équité en matière d'emploi* » en octobre 2018.

Marine Atlantique s'implique auprès des communautés locales dans la promotion de la diversité. Le 6 décembre 2018, des représentants de Marine Atlantique ont assisté à une cérémonie organisée par le Every Woman's Centre à la mémoire des quatorze femmes assassinées à l'école Polytechnique Montréal le 6 décembre 1989, un acte de violence sexiste. La société est également très active à l'interne et planifie des activités pour promouvoir la Journée internationale de la femme. Elle organise notamment une table ronde à l'intention des femmes au sein de la société sur le thème « Un monde équilibré, un monde meilleur ». Voici les objectifs de la table ronde :

- donner aux femmes les moyens de partager leurs histoires et de créer un climat de confiance avec les autres employées pour leur permettre de réaliser leur potentiel;
- reconnaître les défis actuels et les possibilités innovantes pour atteindre un meilleur équilibre entre les sexes au sein de Marine Atlantique;
- accroître l'engagement des employés pour créer une culture d'inclusion qui soutient la valeur de la diversité de Marine Atlantique;
- explorer le développement d'un réseau de femmes pour un programme de soutien et de mentorat.

Questions autochtones

Marine Atlantique collabore régulièrement avec les groupes autochtones dans les communautés où elle exerce ses activités et au-delà. La société collabore souvent avec des groupes autochtones pour promouvoir l'embauche de personnes autochtones. Elle participe régulièrement à des salons de l'emploi et organise des séances dans ses locaux pour expliquer les avantages de travailler pour Marine Atlantique.

En 2018-19, Marine Atlantique a organisé des forums sur la diversité et l'inclusion à l'intention des parties prenantes à St John's (T.-N.-L.), Corner Brook (T.-N.-L.), Port aux Basques (T.-N.-L.), Sydney (N.-É.) et Port Hawkesbury (N.-É.). Les séances d'une journée, destinées aux représentants de groupes désignés, aux groupes communautaires, aux éducateurs et aux spécialistes de la diversité et de l'inclusion, ont été conçues sous forme d'ateliers de groupe interactifs. Il s'agissait d'une première étape pour aider Marine Atlantique à établir des partenariats axés sur l'amélioration de ses pratiques de diversité et d'inclusion. Au total, 26 organisations étaient représentées et 43 personnes ont formulé d'excellents commentaires sur la façon d'améliorer les efforts en matière de diversité et d'inclusion dans le recrutement ainsi que la culture en milieu de travail grâce à l'établissement de partenariats significatifs. La société prévoit d'organiser des forums chaque année pour rendre compte des progrès et obtenir plus de commentaires des communautés locales. Ces séances constituent un excellent moyen de nouer des contacts personnels et d'établir des relations de travail solides avec des communautés comme Membertou, Eskasoni et Qalipu.

Résumé de l'analyse de la main-d'œuvre

La plus récente analyse de la main-d'œuvre de Marine Atlantique réalisée en 2017 a donné les résultats suivants (les résultats sont fondés sur une autodéclaration) :

Groupe	Représentation au sein de Marine Atlantique
Personnes handicapées	4,8%
Membres des minorités visibles	1,5%
Femmes	37,1%
Peuples autochtones	3,7%

Développement durable et achats écologiques

Marine Atlantique s’est engagée à réduire son empreinte environnementale, dans la mesure du possible, et continuera de chercher de nouveaux moyens de protéger l’environnement tout au long de la période de planification. Voici quelques réalisations récentes qui ont permis à Marine Atlantique de contribuer à la priorité du gouvernement d’avoir un environnement propre :

- obtention de la certification LEED pour l’immeuble du terminal de North Sydney, N.-É.;
- progrès importants dans l’obtention du niveau 3 du programme de l’Alliance verte (à terminer avant le 31 mars 2019);
- lauréat du prix d’excellence environnementale Mobius pour son leadership en matière de recyclage et de réacheminement des déchets.

L’élaboration d’un plan de gestion de l’environnement de la société en 2019-20 accroîtra davantage ses capacités dans ce domaine. Ce plan jettera les bases du cadre de gestion environnementale de Marine Atlantique pour les cinq prochaines années. Il comprendra le développement d’une culture en matière d’environnement, les activités et initiatives futures, les plans de prévention environnementale et les principaux indicateurs de performance environnementale. La société continuera d’agir comme gardien de l’environnement dans ses activités quotidiennes.

Annexe J : Analyse environnementale étendue

Marine Atlantique a effectué une analyse PESTLE afin de s'assurer qu'elle dispose de tous les renseignements nécessaires pour prendre des décisions qui contribueront au succès de l'organisation. Une analyse PESTLE examine les facteurs ayant une incidence sur la société dans les catégories suivantes : politique, économique, social, technologique, légal et environnemental.

Politique	Économique	Social	Technologique	Légal	Environnemental
Changements à la politique publique – environnemental, NSP, taxe sur le carbone, etc.	Déclin de l'économie de T.-N.-L.	Conscience et sensibilité environnementales accrues	Changements sur le marché automobile : véhicules électriques et voitures sans conducteur	Révision judiciaire et appel	Changements réglementaires – SECA, etc.
Direction sur le recouvrement des coûts	Prix mondial du pétrole	Demande d'accès Internet partout	Incidences des nouvelles technologies sur les niveaux de dotation	Décisions des tribunaux sur la sécurité par rapport à la vie privée	Changements climatiques
Légalisation de la marijuana	Taux de change	Attention accrue sur la diversité : accessibilité, équité en matière d'emploi, accommodements	Utilisation accrue des fourgons frigorifiques électriques par les transporteurs	L'examen du CTA sur l'accessibilité pourrait entraîner un élargissement des exigences	Protection de la baleine noire
Lobbying des intervenants de l'industrie – autres fournisseurs, chantiers navals, etc.	Prix de l'acier et effet sur les nouvelles constructions de traversiers (et répercussions potentielles sur le tonnage disponible pour l'affrètement)	Attentes changeantes de la main-d'œuvre plus jeune	Progrès de la technologie marine	Réglementation de l'industrie : codes IMO, effectif minimal de sécurité, STCW et Règlement sur le personnel maritime, certification, formation, marchandises dangereuses	Zones de contrôle des émissions (SOx/NOx)
Possible changement de gouvernement en 2019 (fédéral et provincial)	Impact des nouveaux tarifs	Capacité à attirer et à trouver des ressources qualifiées dans les zones rurales	Technologies autonomes	Législation sur les droits de la personne	MARPOL (déversements, etc.)
Accords commerciaux	Dépendance aux ressources naturelles	Changements démographiques : vers Avalon; vieillissement; départs de T.-N.-L.	Automatisation : amarrage, etc.	Légalisation de la marijuana	

Politique	Économique	Social	Technologique	Légal	Environnemental
Priorités changeantes du gouvernement	Augmentation du coût de la vie	Sensibilisation et attention accrues sur le harcèlement, le respect et le bien-être au travail	Demande croissante de bande passante sur les navires	Réglementation des marchés publics et accords commerciaux	
	Croissance du tourisme		Risque de cyberattaques		
	Prolifération des compagnies aériennes à bas prix				

Annexe K : Baux de droit d'utilisation à venir

L'alinéa 10b) du Règlement général de 1995 sur les sociétés d'État s'applique à la fois aux utilisateurs des Normes internationales d'information financière (NIIF) et aux utilisateurs des Normes comptables du secteur public (CCSP). Les sociétés d'État sont tenues de demander au ministre des Finances l'approbation des modalités spécifiques des opérations de location qui dépassent le moindre des deux montants suivants : 5 % de l'actif total de la société d'État ou 10 millions de dollars.

Marine Atlantique ne demande pas l'approbation du ministre des Finances pour conclure des contrats de location-acquisition pour le moment.

Annexe L : Abréviations et acronymes

EA	Équivalents autos
ARG	Argentia
RPC	Renouvellement des processus commerciaux
IPC	Indice des prix à la consommation
VC	Véhicules commerciaux
GRE	Gestion du risque d'entreprise
PRE	Planification des ressources d'entreprise
ETP	Équivalent temps plein
PIB	Produit intérieur brut
NIIF	Normes internationales d'information financière
TI	Technologies de l'information
NSY	North Sydney
FNCC	Fonds national des corridors commerciaux
PAB	Port aux Basques
VP	Véhicules passagers
PSAS	Normes comptables du secteur public
SGS	Système de gestion de la sécurité
À déterminer	À déterminer