



Marine Atlantique

Plan d'entreprise de 2012-2013 à 2016-2017 Résumé

11 mai 2012



Sommaire

Marine Atlantique assume le mandat constitutionnel de « *maintenir, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de traversier de marchandises et de passagers* ». Ce service est un lien essentiel entre la province de Terre-Neuve-et-Labrador et la partie continentale du Canada. Non seulement les résidants et les touristes l'utilisent se rendre dans la province ou pour en repartir, mais il est également crucial aux importations et aux exportations de la province. À ce titre, ce service est un enjeu à la fois régional et national. L'unique actionnaire de cette société, le gouvernement du Canada, fournit un financement important chaque année et l'exploitation de la société doit respecter un équilibre entre l'attribution responsable des ressources publiques et l'offre d'un réseau de transport national viable proposant un niveau de service acceptable.

Cette année, Marine Atlantique a franchi une étape importante avec la mise en service de sa nouvelle flotte, plus particulièrement des deux navires-frères, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*. Par ailleurs, la refonte à mi-vie du *Leif Ericson*, qui comprenait le renouvellement d'un bon nombre de ses principaux systèmes mécaniques, s'est terminée au printemps 2011. Enfin, à la suite d'un repositionnement, le quatrième navire de la flotte de la société, l'*Atlantic Vision*, est devenu un élément clé du renouvellement du service estival d'Argentia.

Au cours de la première moitié de 2011-2012, presque tous les efforts en matière de gestion de Marine Atlantique se sont concentrés à réussir l'intégration de la nouvelle flotte à temps pour la saison estivale de pointe (15 juin au 15 septembre). La mise en service de nouveaux navires constitue un processus exigeant pour un exploitant de traversiers. Il faut former les équipages afin qu'ils puissent utiliser les nouvelles technologies et qu'ils connaissent bien les caractéristiques de fonctionnement des nouveaux navires. De nouveaux programmes et systèmes de sécurité propres aux nouveaux navires sont conçus, les procédures d'accostage et de chargement sont mises au point et les clients doivent s'adapter aux services offerts sur les nouveaux navires. Il s'agissait là d'un défi particulier après les vingt-cinq années de service des deux navires ayant été retirés, le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*.

Du point de vue du client, Marine Atlantique avait comme principal objectif pour l'été 2011 de faire en sorte que ses clients reconnaissent l'amélioration apportée à leur expérience du service. Cet objectif a été dépassé à presque tous les niveaux. La satisfaction globale des clients, qui avait chuté à de bas niveaux au cours des dernières années en raison de la capacité insuffisante et de la fiabilité incertaine de l'ancienne flotte, est passée de 51 % à l'été 2010 à 74 % au cours de l'été 2011, ce qui représente une amélioration spectaculaire pour une organisation de services. La ponctualité s'est également améliorée de façon remarquable durant l'été 2011 (91 %) en comparaison à l'été 2010 (59 %). En conséquence, la réputation de la société a connu une amélioration correspondante et la

couverture médiatique négative intense qui tourmentait Marine Atlantique depuis quelques années a diminué de façon considérable.

Marine Atlantique devrait encore une fois transporter un nombre record de véhicules en 2011-2012. Alors que l'achalandage des véhicules commerciaux a augmenté au cours de l'année, celui des véhicules de passagers a diminué comparativement à 2010-2011, et a probablement été touché par la mauvaise réputation qu'avait acquise le service dans les dernières années. Cependant, la diminution n'a pas été aussi importante que dans d'autres segments des secteurs du transport et du tourisme dans le Canada atlantique.

Les résultats financiers de Marine Atlantique continuent également de s'améliorer. Pour une deuxième année consécutive, la société a généré un excédent d'exploitation important, alors que les améliorations en matière de recouvrement des coûts sont toujours en avance par rapport à l'objectif fixé. L'utilisation de mécanismes de couverture de carburant, l'introduction d'un programme de gestion du carburant sur l'*Atlantic Vision* et les économies réalisées dans les coûts d'entretien des navires ont tous grandement contribué à la réussite de la société dans ce domaine.

Ces réalisations découlent en grande partie du travail acharné et du dévouement des employés de Marine Atlantique. La formation technique intensive des équipages du pont et de la salle des machines, la formation en service à la clientèle du personnel en contact avec les clients et l'enthousiasme global du personnel face aux changements au sein de la société ont fait en sorte que les clients ont invariablement signalé des interactions positives avec les employés de Marine Atlantique.

Le service d'Argentia, qui est fortement utilisé par les touristes en haute saison, a vu ses volumes d'achalandage augmenter de 28 % en 2011 en comparaison avec 2010, en partie en raison de la campagne de publicité très réussie Traversée de nuit et du remplacement du plus ancien navire, le *Joseph and Clara Smallwood*, par le plus moderne et plus récent *Atlantic Vision*. Les revenus à bord sur les services ont augmenté de façon considérable et les améliorations apportées au terminal d'Argentia avant la saison estivale ont également bien été reçues par les clients de la société.

Le système de gestion de la sécurité (SGS) de Marine Atlantique a subi une transformation au cours de la dernière année. Ce système servira d'ailleurs d'assise afin d'implanter une culture de sécurité améliorée. Le nouveau SGS est un système sans papier qui intègre des procédures améliorées ainsi que des pratiques de travail basées sur les meilleures pratiques de l'industrie. La société a également mis en place un système de production de rapports d'incidents et de non-conformité amélioré qui, conjointement avec le SGS, permettra de distribuer et de gérer plus efficacement et en temps opportun les renseignements liés à la santé et la sécurité.

La deuxième moitié de 2011-2012 a exigé beaucoup d'efforts liés à la planification d'un grand nombre d'initiatives de transformation qui continueront de contribuer au renouvellement de

Marine Atlantique. L'élaboration d'un plan de réaménagement complet des terminaux de la société en plusieurs étapes fait d'ailleurs partie de ces efforts tel qu'indiqué dans la stratégie de revitalisation de la société. Le plan décrit les travaux devant être réalisés à North Sydney et à Port aux Basques, puisque la majorité des travaux de réaménagement au terminal d'Argentia sont terminés.

Des spécialistes externes en aménagement de terminaux ont été embauchés pour collaborer avec l'équipe de la haute direction de la société et pour présenter des perspectives détaillées à long terme notamment sur les exigences en matière de service, sur les plans et les échanciers des projets ainsi que sur les estimations de coûts à jour. Ces dernières sont établies en fonction d'évaluations techniques détaillées et des coûts de construction actuels à Terre-Neuve-et-Labrador et en Nouvelle-Écosse étant donné la croissance économique importante dans les deux provinces. Le plan de réaménagement des terminaux a pris en considération chacune des installations d'un point de vue global, et non par composante séparée (rampe d'accès, cour, bâtiment), afin d'identifier le meilleur moyen de réunir tous les éléments et d'accroître l'efficacité.

Marine Atlantique entame maintenant la troisième phase de sa transformation qui est axée sur le processus opérationnel et le renouvellement culturel. Alors que les travaux visant à renforcer la capacité organisationnelle, à renouveler les actifs de la société et à améliorer l'expérience client se poursuivront, des efforts concertés au cours de la période de planification seront déployés afin d'améliorer des secteurs qui augmenteront l'efficacité et l'efficience opérationnelles globales de la société, plus particulièrement des secteurs comme la sécurité, l'entretien et l'approvisionnement. Le gouvernement du Canada a également annoncé, dans son budget 2012, avoir accepté la proposition de la société dans le cadre des engagements en matière d'économies du budget 2012 du gouvernement. Les économies totales qui seront réalisées grâce à ces engagements en matière d'économies augmenteront à 10,9 millions de dollars en 2014-2015 et après.

Marine Atlantique a annoncé le 12 janvier 2012 une augmentation de ses tarifs à compter du 13 février 2012. Cette hausse comprendra de nouveaux frais de sécurité de 3,50 \$ sur le tarif passager adulte, une augmentation de quatre pour cent sur les tarifs et les taux généraux et une augmentation de 50 \$ (à compter du 1^{er} avril) des frais de gestion des remorques sans tracteur payés par les clients commerciaux. Le supplément pour le carburant demeurera en vigueur à 21 pour cent.

Le Tarif de reconnaissance des Forces canadiennes sera encore offert en 2012-2013; toutefois, la société enlèvera les restrictions quant au nombre de places allouées aux clients profitant de ce tarif.

Le renouvellement organisationnel est difficile pour toutes les organisations et exige une attention continue sur plusieurs années. À cet égard, Marine Atlantique ne fait pas exception. Conformément aux aspirations collectives du conseil d'administration, de l'actionnaire, des intervenants et de la direction, la société a entrepris une campagne afin de devenir un service de traversier moderne et

efficace offrant un service à la clientèle de grande qualité. Une telle ambition exige un renouvellement ainsi que des ajustements à tous les niveaux de l'organisation et, afin d'y parvenir, le conseil d'administration de même que la direction ont défini un ensemble d'objectifs. En fonction de ces objectifs, la société a trouvé plus de 200 projets concrets qui faciliteront le renouvellement. L'ordre de priorité de ces projets a été établi; il servira de fondation au cadre de planification de Marine Atlantique.

Marine Atlantique a accompli des progrès considérables par rapport à son calendrier de transformation. Elle dispose maintenant d'une nouvelle flotte et s'est engagée à maintenir l'expérience client à un haut niveau. Les éléments à améliorer ont été identifiés et des actions ont été entreprises afin d'atteindre les résultats désirés et d'augmenter l'efficacité et l'efficience globales des activités de la société. Des paramètres améliorés sont mis en place afin de mesurer le rendement de l'organisation, et des cibles de même que des points de référence sont perfectionnés afin de mesurer le progrès. Des plans sont élaborés afin de faciliter un certain nombre d'améliorations opérationnelles. Bon nombre de ceux-ci seront mis en place ou terminés en 2012-2013.

Table des matières

Sommaire	i
1 Profil, mandat et gouvernance de la société.....	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Énoncé de vision	1
1.3 Énoncé de mission	1
1.4 Le conseil d'administration	1
2 Évaluation des résultats.....	2
2.1 Niveaux d'achalandage	2
2.2 Ponctualité en période estivale (haute saison)	3
2.3 Commentaires des clients	3
2.4 Sécurité	4
2.5 Gestion des risques	6
2.6 Initiatives importantes.....	6
2.6.1 Navires	6
2.6.2 Renouvellement des actifs à terre	7
2.6.3 Réaménagement des terminaux	7
2.6.4 Développement du leadership.....	8
2.7 Aliénation des navires	8
2.8 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada	9
2.9 Résultats financiers	9
2.9.1 Revenus.....	10
2.9.2 Dépenses	10
2.9.3 Résultats liés aux immobilisations.....	11
2.10 Transition vers les normes de comptabilité dans le secteur public	12
3 Objectifs, stratégies et mesures de rendement	12
3.1 Protection des gens, de la propriété et de l'environnement.....	14
3.1.1 Certification réglementaire	14
3.1.2 Sûreté et sécurité	14
3.1.3 Réglementations sur les émissions.....	15
3.2 Service ponctuel et fiable	15
3.3 Expérience client de qualité.....	16

3.4 Gouvernance efficace et financement durable	17
3.4.1 Amélioration de la gestion du risque	18
3.4.2 Amélioration des contrôles internes.....	19
3.5 Atteindre les cibles de recouvrement des coûts	19
3.5.1 Recouvrement des coûts	20
3.5.2 Engagements en matière d'économies du budget 2012.....	20
3.5.3 Renouvellement des processus opérationnels	20
3.5.4 Approvisionnement.....	21
3.6 Être une organisation respectueuse et intéressée.....	22
3.7 Gestion des actifs.....	24
3.7.1 Objectifs de gestion pour la planification des immobilisations	24
4 Facteurs de planification	24
4.1 Objectifs financiers	25
4.2 Besoins en capital	25
4.2.1 Résumé du plan d'immobilisations	25
4.2.2 Réaménagement du terminal de North Sydney	26
4.2.3 Réaménagement du terminal de Port aux Basques	26
4.2.4 Projets de capital de base	27
4.2.5 Terminal d'Argentia.....	27
4.3 Bar Harbor	27
4.4 Hypothèses sous-jacentes aux prévisions financières	28
4.4.1 Prévision de l'achalandage	28
4.4.2 Revenus.....	28
4.4.3 Dépenses	28
4.4.4 Opération de change	29
4.4.5 Inflation.....	29
4.4.6 Établissement du prix du carburant et consommation	29
4.5 Impacts de la réglementation	30
5 Approbations particulières demandées	31
5.1 Ligne de crédit bancaire	31
6 États financiers.....	31
6.1 État A : État de la situation financière	32
6.2 État B : État de l'exploitation et de l'excédent accumulé	34

6.3 État C : État des changements dans les actifs financiers nets (dette).....	37
6.4 État D : État des flux de trésorerie	38
6.5 État E : Financement de l'exploitation et de l'État.....	41
Annexe A : Structure organisationnelle.....	44

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 – PONCTUALITÉ EN PÉRIODE ESTIVALE (HAUTE SAISON) _____	3
FIGURE 2 – RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS 1 _____	4
FIGURE 3 – RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS 2 _____	4
FIGURE 4 – COMPARAISON DES INCIDENTS DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE JUSQU'EN SEPTEMBRE : 2011 C. 2010 _____	6

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - RÉSULTATS FINANCIERS 2011-2012 PAR RAPPORT AU BUDGET _____	9
TABLEAU 2 - DÉPENSES D'IMMOBILISATION 2011-2012 _____	12
TABLEAU 3 - OBJECTIFS QUINQUENNAUX ET PRIORITÉS POUR LES 12 PROCHAINS MOIS _____	13
TABLEAU 4 - ÉLÉMENTS FONCTIONNELS DU CONTRÔLE _____	19
TABLEAU 5 - ANALYSE DES EMPLOYÉS ETP _____	23
TABLEAU 6 - RÉSUMÉ DU PLAN D'IMMOBILISATIONS (EN MILLIERS) _____	25



1 Profil, mandat et gouvernance de la société

1.1 Contexte

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

Marine Atlantique a été créée le 27 juin 1986 comme société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* En sa qualité de société d'État, Marine Atlantique relève de l'article X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Tel qu'il est enregistré dans le décret du 12 mars 1987 (P.C.1987-463), l'Entente bilatérale conclue entre sa Majesté la Reine et Marine Atlantique a défini la relation entre les parties, en vertu de laquelle peuvent être exécutées les ententes concernant le fonctionnement, le financement et la location immobilière relativement aux services spécifiques de traversier et d'exploitation côtière offerts par la filiale dans le Canada atlantique.¹

En plus d'exploiter un service de transport de passagers et de marchandises à l'année entre North Sydney, en Nouvelle-Écosse, et Port aux Basques, à Terre-Neuve-et-Labrador, Marine Atlantique exploite un service saisonnier (de juin à septembre) entre North Sydney et Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador.

1.2 Énoncé de vision

L'énoncé de vision de la société est d'« atteindre l'excellence en assumant le mandat fédéral d'assurer un service de traversier entre la partie continentale du Canada et la province de Terre-Neuve-et-Labrador ».

1.3 Énoncé de mission

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

1.4 Le conseil d'administration

Comme toutes les sociétés d'État, Marine Atlantique a été mise sur pied comme une entité exploitée sans lien de dépendance avec son seul actionnaire, le gouvernement du Canada. Alors que l'actionnaire fournit l'orientation stratégique et le financement nécessaires aux activités courantes de la société afin qu'elle puisse accomplir son mandat, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration de Marine Atlantique doit définir la direction stratégique ainsi que les objectifs de la société et s'assurer que la direction les met en place. Les membres du conseil sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

¹ Une entente bilatérale était jugée nécessaire étant donné que la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* était simplement un instrument servant à la création de la société d'État. Un autre instrument était nécessaire pour définir les rôles et responsabilités de la société et son ministre responsable. Cette entente bilatérale a remplacé l'accord tripartite qui existait entre le Canadien National (CN), CN Marine et sa Majesté la Reine.



Le conseil d'administration de la société compte dix personnes, y compris le président et chef des opérations, et relève du Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Les membres du conseil d'administration sont nommés par l'actionnaire pour des mandats d'un an à cinq ans, qui peuvent être prolongés au gré de l'État. Le conseil d'administration tient actuellement cinq réunions régulières par année, et tient des réunions supplémentaires selon les besoins. Les membres du conseil d'administration sont des personnes ayant de l'expérience dans l'industrie navale, en comptabilité, en droit, en commercialisation et en tourisme ainsi qu'une vaste expérience générale en affaires; toutes ces compétences sont fort utiles pour fournir une direction appropriée à la gouvernance de Marine Atlantique.

Trois comités permanents soutiennent et conseillent le conseil d'administration : le comité de vérification et de gestion du risque; le comité de la régie et de la responsabilisation ministérielles; et, le comité des ressources humaines et de la gestion des régimes de retraite. Le comité de vérification et de gestion du risque surveille les normes de la société en matière d'intégration et de comportement, de production de rapports financiers, d'évaluation du risque, de vérification interne et des pratiques du contrôle de gestion. Le comité de la régie et de la responsabilisation ministérielles s'assure que le conseil d'administration adopte des pratiques de gouvernance prudentes et efficaces afin de créer un environnement d'excellence. Le comité des ressources humaines et de la gestion des régimes de retraite supervise tous les aspects des ressources humaines de la société et les questions touchant le régime de retraite.

2 Évaluation des résultats

Marine Atlantique a atteint un certain nombre d'objectifs clés en 2011-2012 tout en allant de l'avant dans de nombreuses initiatives qui permettront à la société d'atteindre ses objectifs à long terme. Comme il est mentionné dans le Plan d'entreprise 2011-2016, Marine Atlantique a consacré durant la première moitié de l'année une quantité importante de ses ressources à l'intégration de la nouvelle flotte à ses services. Non seulement le projet d'intégration s'est extrêmement bien déroulé, mais la nouvelle flotte a donné le rendement prévu et a facilité la mise en place des améliorations en terme de fiabilité, de satisfaction de la clientèle et de résultats financiers, y compris d'importantes améliorations sur le service d'Argentia.

Les améliorations significatives aux processus et aux systèmes de sécurité ouvriront la voie à des améliorations dans la gestion de la sécurité et la culture de la sécurité tout au long de la période de planification. Un grand nombre de projets devraient se terminer avant la fin de l'exercice, y compris l'élaboration de plans de réaménagement pour les deux principaux terminaux de la société, ainsi que le renouvellement d'un bon nombre des principaux systèmes mécaniques de l'*Atlantic Vision*, comme l'exigent les conditions nécessaires à la certification de la société de classification du navire.

2.1 Niveaux d'achalandage

Au cours de la saison estivale 2011, la société a connu une augmentation de 2,8 pour cent de l'achalandage commercial comparativement à la saison estivale 2010. Par contre, on a enregistré une diminution de 5,3 pour cent du nombre de véhicules à passagers cet été; ce chiffre reflète les baisses semblables observées dans le reste du Canada atlantique. Les données sur les voyages du début de l'été fournies par la Nouvelle-Écosse et le pont de la Confédération de l'Île-du-Prince-Édouard ont montré que les statistiques relatives aux déplacements en voiture étaient en baisse dans les deux provinces, et les statistiques sur les voyages

nationaux fournies par la Commission canadienne du tourisme indiquaient que le nombre de touristes américains voyageant en voiture était également en baisse. Les perspectives de fin de l'exercice de la société montrent une augmentation de trois pour cent des véhicules commerciaux et une diminution de trois pour cent des véhicules à passagers pour une augmentation du nombre total d'équivalents autos (EA) transportés de un pour cent comparativement à l'année précédente.

2.2 Ponctualité en période estivale (haute saison)

La ponctualité des navires se définit comme un navire quittant le port moins de 15 minutes après l'heure prévue de la traversée. Comme le montre le graphique ci-dessous, la ponctualité des navires a augmenté considérablement au cours de l'été 2011.

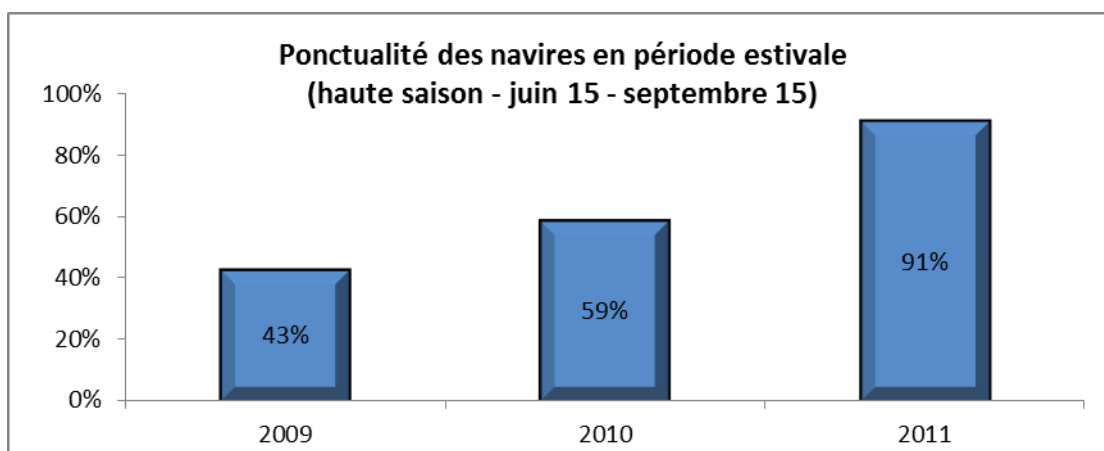


Figure 1 – Ponctualité en période estivale (haute saison)

2.3 Commentaires des clients

En 2010, la société a lancé un nouveau programme de sondage auprès des clients qui sollicite les commentaires des clients dans les deux semaines suivant le jour où ils ont voyagé à bord d'un des navires de la société. Comme le montrent les graphiques ci-dessous, la satisfaction des clients s'est considérablement améliorée, non seulement au niveau des notes globales, mais également dans les secteurs qui étaient déjà très bien évalués par les clients.

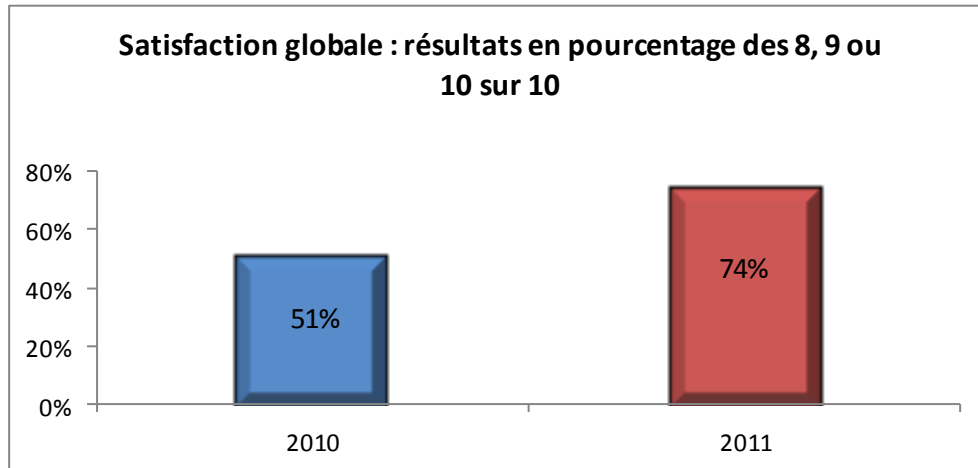


Figure 2 – Résultats du sondage sur la satisfaction des clients 1

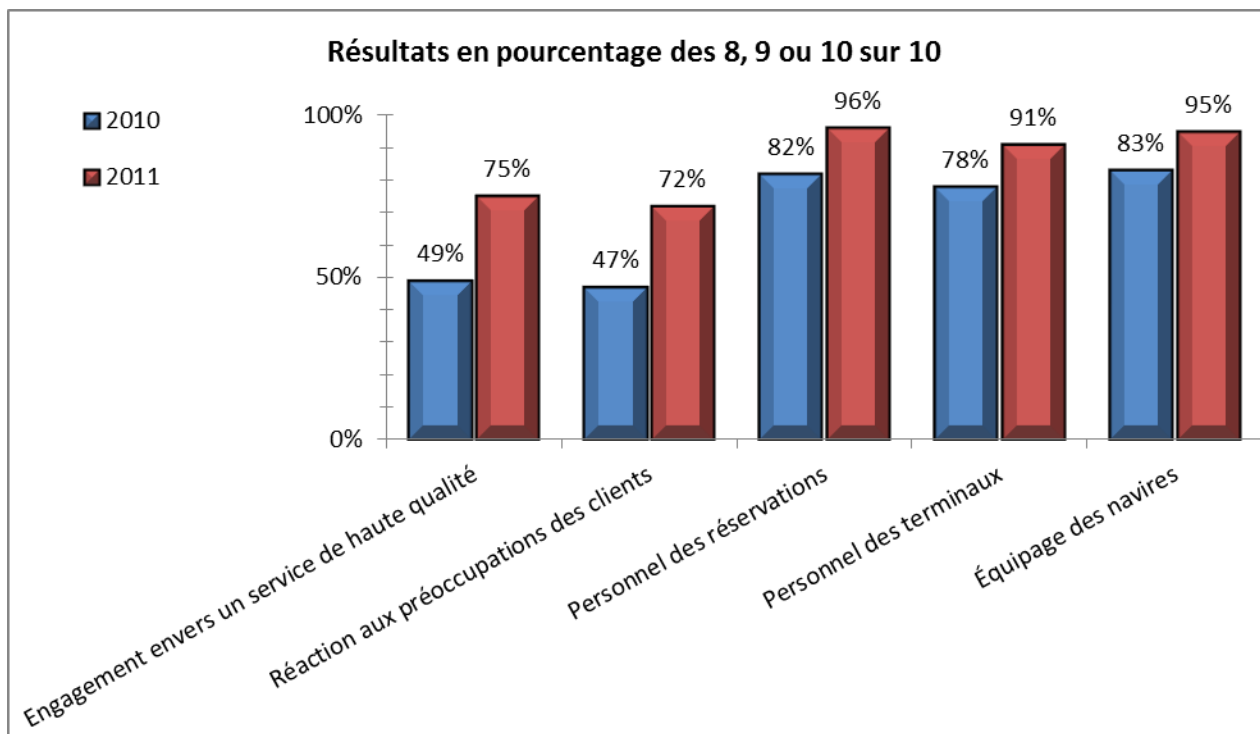


Figure 3 – Résultats du sondage sur la satisfaction des clients 2

2.4 Sécurité

Le système de gestion de la sécurité (SGS) de Marine Atlantic est une méthode structurée d'intégration systématique de la gestion de la sécurité et des risques dans les activités quotidiennes de la société. Ce système propose une approche proactive de la gestion de la sécurité en offrant à l'organisation une méthode structurée, cohérente et qui tient compte des risques afin de déceler et de réduire les lacunes majeures en



matière de sécurité; de mettre en place les meilleures pratiques de sécurité; et, de clairement faire preuve d'engagement, de responsabilité et de diligence raisonnable face à la sécurité. Ce système a comme objectif principal d'améliorer les pratiques de sécurité dans le but de favoriser une plus forte culture de la sécurité au sein de la société.

Au début de l'automne 2011, le SGS de Marine Atlantique a subi une métamorphose complète qui en a fait un SGS de pointe nouvellement redynamisé qui servira de fondation pour une meilleure culture de la sécurité. La modernisation et le renouvellement du SGS de Marine Atlantique ont permis d'atteindre cette étape en 2011-2012 avec le déploiement du nouveau SGS « sans papier ». Le système sans papier permet d'assurer un contrôle strict des documents, répondant ainsi à un enjeu important qui avait été identifié lors des vérifications antérieures.

En même temps que le lancement du nouveau SGS, Marine Atlantique a mis en place un système électronique amélioré de production de rapports d'incidents et de non-conformité appelé *iTrak*. Selon les prévisions, ce système devrait améliorer la rapidité de divulgation des incidents partout au sein de la société et offrir un moyen efficace et efficient de surveiller et d'analyser la progression des enquêtes en cours. Ce système n'est pas nouveau pour Marine Atlantique car le service de la sécurité utilise *iTrak* avec succès depuis quelques années. Cependant, afin de permettre l'extension du système de production de rapports *iTrak* à l'ensemble de Marine Atlantique, il a fallu mettre à niveau le logiciel, créer du matériel de formation, élaborer un guide de l'utilisateur et offrir une formation complète aux employés.

iTrack est un système électronique de gestion et de production de rapports d'incidents capable de gérer des enquêtes complètes, de faire le suivi d'incidents, de produire des rapports, d'analyser les risques et d'émettre des alertes et des avis. Marine Atlantique a opté pour *iTrak* comme système de gestion des incidents en raison de ses capacités à partager instantanément l'information, à produire rapidement des rapports, à assurer le suivi des incidents et à procéder à des enquêtes. Jusqu'à maintenant, les commentaires des employés sont positifs. De l'avis général, ce système est beaucoup plus simple et plus efficace pour déclarer des incidents et en assurer le suivi.

Le tableau ci-dessous illustre les principales statistiques liées à la sécurité suivies par Marine Atlantique. Le nombre de blessures est plus élevé que souhaité et le conseil d'administration a mis l'accent sur la réduction des blessures. La sécurité est maintenant un article permanent de l'ordre du jour de toutes les réunions du conseil d'administration, de la direction, du syndicat et des dirigeants syndicaux et patronaux. L'augmentation du nombre d'accidents évités de justesse déclarés est un signe positif pour la société qui indique que les employés prennent plus au sérieux les incidents liés à la sécurité. Les accidents évités de justesse sont des incidents qui pourraient avoir un effet sur la sécurité d'une personne ou causer des dommages matériels ou des dommages à l'environnement, mais qui n'ont pas provoqué d'accidents. En fait, cela signifie qu'il n'y a pas eu de perte. Par conséquent, un accident évité de justesse est un événement lors duquel les résultats négatifs de ces actions ont été évités par chance. Il est malheureux qu'un accident évité de justesse survienne, mais c'est le meilleur moment pour intervenir et régler le problème avant qu'il ne se reproduise. La déclaration des accidents évités de justesse est donc un outil d'apprentissage précieux pour améliorer la sécurité du milieu de travail et développer une culture de sécurité proactive plutôt que réactive. Selon des données recueillies par l'Association des commissions des accidents du travail du Canada, pour 300 accidents évités de justesse on compte vingt-neuf blessures nécessitant des premiers soins et des soins médicaux et un incident avec arrêt de travail.

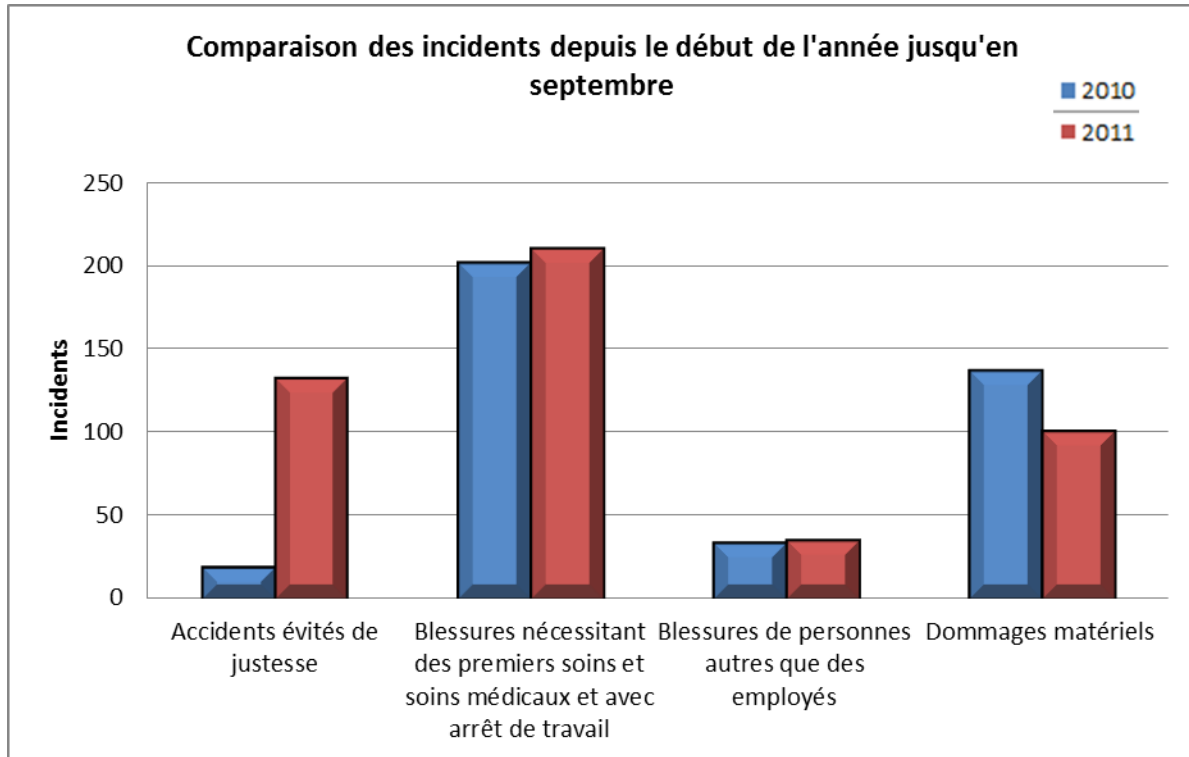


Figure 4 – Comparaison des incidents depuis le début de l'année jusqu'en septembre : 2011 c. 2010

2.5 Gestion des risques

Le conseil d'administration de Marine Atlantique a mis en place une politique de gestion du risque d'entreprise (GRE) en 2011-2012. Comme mesure complémentaire à la politique de GRE (au niveau du conseil d'administration), la direction examine aussi les lignes directrices de la GRE proposées (au niveau opérationnel) dans le cadre global de la GRE de Marine Atlantique.

La gestion des risques au sein de Marine Atlantique s'est améliorée considérablement au cours des deux dernières années. En plus des registres de risques de l'entreprise et des services, de nombreux projets d'envergure sont soumis à un processus de gestion du risque pratiquement dès le début du projet et des registres de risques sont créés et mis à jour tout au long du projet.

Afin d'amener le registre des risques d'entreprise à un niveau plus stratégique, une révision et un examen complets des renseignements et du plan d'ensemble existants ont été effectués au cours du deuxième trimestre. Ce nouveau format plus concis, fonctionnel et convivial améliorera la capacité de la société à planifier et à gérer les risques de façon stratégique dans l'avenir.

2.6 Initiatives importantes

2.6.1 Navires

La société a consacré beaucoup de temps en 2011-2012 afin de réussir l'intégration des deux nouveaux navires, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, dans sa flotte. De plus, le *Leif Ericson* a subi une importante refonte à

mi-vie et l'*Atlantic Vision* a été déplacé vers le service d'Argentia. La nouvelle flotte moderne et améliorée de la société est entrée en service avant la saison estivale 2011-2012 et a grandement contribué au succès estival qu'a connu Marine Atlantique. Alors que la nouvelle flotte a permis à la société d'augmenter sa capacité globale de 25 pour cent, l'entrée en service des deux nouveaux navires modernes et efficaces a permis aux clients de profiter d'une plus grande capacité, d'une fiabilité accrue et de meilleurs services comme des cabines supplémentaires et un plus grand choix de repas.

Une importante refonte de l'*Atlantic Vision*, plus particulièrement la remise en état de ses quatre moteurs principaux, a été complétée en mars. Cette refonte était nécessaire en raison de l'expiration d'un certain nombre de certificats réglementaires exigeant une inspection régulière ou une remise en état des principaux systèmes du navire.

2.6.2 Renouvellement des actifs à terre

Plusieurs projets à terre clés ont été complétés avant le début de la saison estivale de pointe :

- La modernisation du terminal et des installations d'accostage d'Argentia a préparé la voie à l'intégration fructueuse de l'*Atlantic Vision*, qui offre d'ailleurs un plus grand nombre de cabines et de meilleurs services que le *Joseph and Clara Smallwood* qui assurait auparavant le service sur ce trajet.
- La mise en place d'un deuxième quai de chargement à deux étages à North Sydney, favorisée par le Fonds de stimulation de l'infrastructure, ainsi que les améliorations apportées au terminal de North Sydney ont permis de rendre la circulation plus fluide.
- À la fin de 2010-2011, la société a acheté un bâtiment dans le parc industriel de North Sydney (65, Memorial Drive). Une équipe de projet a été mise sur pied pour coordonner le projet et, au début de 2011-2012, un plan détaillé des bureaux intérieurs et un plan de l'entrepôt du matériel ont été élaborés, puis les travaux de démolition intérieure ainsi que d'installation d'un nouveau toit ont commencé. Lors du processus d'inspection et de planification, d'autres mesures correctives à la structure ont été identifiées, de nouveaux aspects nécessaires à l'exploitation efficace de l'organisation ont été ajoutés et les estimations des coûts de construction ont été revues à la hausse en raison de l'augmentation des coûts de construction. Le projet sera terminé à l'été 2012; il comprendra la démolition de l'édifice administratif actuel et permettra d'exploiter les terminaux plus efficacement et de façon plus sécuritaire.
- Des stations radio sur place ont été créées pour chaque terminal de la société, ce qui permet aux clients d'obtenir des renseignements sur leur traversée pendant qu'ils attendent dans leur véhicule. Les systèmes de communication avec les clients ont été renforcés de façon à fournir des mises à jour sur les réservations des traversées et le site Web de Marine Atlantique a été amélioré afin d'offrir des renseignements plus à jour aux clients.

2.6.3 Réaménagement des terminaux

Une fois le projet d'intégration des navires achevé, Marine Atlantique a terminé la mise sur pied de son bureau de gestion de projet et réacheminé les ressources administratives et les moyens de communication vers le nouveau bureau de la transformation (BT). En plus de gérer les projets liés à la restructuration du processus opérationnel et au renouvellement de la culture, le BT surveillera l'exécution du principal



programme d'investissement à terre de la société, y compris le réaménagement des terminaux et l'achèvement du nouveau bâtiment qui abritera le centre administratif et un entrepôt à North Sydney.

Le budget de 2010 comprenait un montant d'environ 84 millions de dollars pour le renouvellement et la modernisation des infrastructures à terre, notamment les immeubles de terminal, les quais et les infrastructures reliées aux installations des terminaux. À la suite de l'intégration réussie des nouveaux navires dans la flotte de Marine Atlantique à la fin du printemps 2011, les ressources qui y étaient attribuées ont été réacheminées vers le principal programme d'infrastructure à terre. Dans le cadre d'un processus de soumission concurrentiel, une firme d'ingénierie canadienne, de même qu'une firme internationale spécialisée dans l'aménagement de terminaux, ont été choisies afin d'aider la société à élaborer des plans pour ses infrastructures à terre. Marine Atlantique a lancé une vaste étude de planification pour les terminaux de Port aux Basques et North Sydney afin de présenter des perspectives détaillées à long terme qui comprendront notamment les exigences en matière de service et d'investissement ainsi que les plans et l'échéancier du projet. L'étude inclura également une mise à jour des estimations de coûts en fonction d'évaluations techniques détaillées et des coûts de constructions actuels à Terre-Neuve-et-Labrador et en Nouvelle-Écosse, étant donné la croissance économique importante dans les deux provinces. Les derniers détails des évaluations techniques et des plans directeurs détaillés des terminaux ont été mis au point. Ces documents ont mis en évidence la nécessité d'ajuster les estimations de coût et les échéanciers afin de maximiser la diligence raisonnable nécessaire pour des travaux de cette importance, et s'assurer que la société obtient un bon rapport qualité-prix, y compris dans la façon de faire face aux risques opérationnels et de faciliter sa capacité à atteindre l'efficacité opérationnelle prévue au cours de la période de planification. La société s'est fondée sur les meilleures estimations disponibles du Plan d'entreprise de 2011-12 mais les évaluations techniques et les travaux de planification terminés en 2011-12 ont permis à la société de définir de façon plus précise les coûts et les ressources requises pour la réussite du réaménagement des terminaux. Le plan de réaménagement des terminaux est maintenant fondé sur une approche progressive étalée sur 20 ans qui définit clairement les descriptions et les exigences des projets.

2.6.4 Développement du leadership

Durant l'année, la division des ressources humaines a entrepris des initiatives importantes comme la gestion du changement et le développement du leadership. Dès le début de l'exercice 2011-2012, un certain nombre de directeurs de la société ont participé à un processus de rétroaction tous azimuts sur le développement du leadership et l'accompagnement. Des spécialistes de l'École de la fonction publique du Canada ont rencontré les directeurs de Port aux Basques, North Sydney et St. John's afin de leur fournir une rétroaction et un accompagnement. Lors d'un processus de rétroaction tous azimuts, les directeurs reçoivent des commentaires de leurs subordonnés directs, de leurs pairs et de leurs superviseurs. Il s'agit d'une première étape dans le développement du leadership pour Marine Atlantique et jusqu'à maintenant les commentaires sont positifs. Le développement du leadership est un élément clé du plan intégré des ressources humaines de la société.

2.7 Aliénation des navires

Après de nombreuses bonnes années de service, le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood* ont été remplacés par deux rouliers modernes, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*. Après avoir reçu l'approbation du gouvernement du Canada, le Bureau de gestion du programme et le Groupe de gestion des actifs ont coordonné l'aliénation du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood*.

La mise en marché mondiale de ces actifs par des courtiers choisis par la société a commencé à l'automne 2010. L'échéancier exact des aliénations était très difficile à prévoir, tant en raison de l'étroitesse du marché pour ce type de navire que de l'état actuel de l'industrie navale mondiale. Pour cette raison, Marine Atlantique a dû assumer des coûts supplémentaires pour conserver les navires en bon état de vente. Les produits nets de la vente, après tous les coûts de la vente et ceux encourus jusqu'à la date d'aliénation réelle, soit 2 447 340,68 \$, ont été distribués au Trésor.

2.8 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

La société a poursuivi ses progrès dans la correction des lacunes identifiées lors de l'examen spécial de 2009 effectué par le Bureau du vérificateur général. Les recommandations reliées à la gestion et au maintien des immobilisations sont appliquées dans le cadre d'améliorations continues apportées aux systèmes, aux processus et aux pratiques de gestion; elles ne seront pas terminées avant la fin de l'exercice 2012-2013 en raison des délais nécessaires à la mise en place de tous les changements requis. En janvier 2012, la société a retenu les services d'une société d'experts-conseils pour examiner ses pratiques d'entretien et faire des recommandations sur celles-ci. Cet examen devrait durer environ de huit à dix mois.

2.9 Résultats financiers

Marine Atlantique a connu une autre excellente année d'un point de vue financier. Les revenus sont demeurés importants alors que les dépenses dans un certain nombre de secteurs clés ont diminué comparativement au budget. La société a continué de rester dans les limites de ses crédits budgétaires et le recouvrement des coûts se fait bien avant les cibles visées.

Le tableau suivant comprend un résumé des principales différences des finances de la société par rapport au plan d'entreprise initial approuvé. Les sections 2.9.1, 2.9.2 et 2.9.3 qui suivent ce tableau offrent des explications quant aux écarts.

Tableau 1 - Résultats financiers 2011-2012 par rapport au budget

(En milliers de dollars)	2011/12		
	Budget du plan d'entreprise	Prévisions	Écart budgétaire
Revenus			
Transport	87 328	86 630	(698)
Supplément pour le carburant	10 452	12 375	1 923
Revenus totaux A	97 780	99 005	1 225
Dépenses			
Exploitation de base ^{Note 1} B ₁	131 765	123 997	7 768
Carburant B ₂	31 210	32 151	(941)
Affrètement – Coûts de location B ₃	45 454	44 291	1 163
Affrètement – TVH sur l'importation B ₄	16 467	7 876	8 591
Prestations de retraite B ₅	22 871	23 460	(589)
Gestion, mise en œuvre et restructuration de programmes et évaluations de la TVH B ₆	16 187	8 030	8 157



(En milliers de dollars)	2011/12		
	Budget du plan d'entreprise	Prévisions	Écart budgétaire
Total des dépenses	263 954	239 805	24 149
Besoins de fonctionnement nets B-A=C	166 174	140 800	25 374
Fonds de roulement D	(4 160)	(1 387)	(2 773)
Dépenses en immobilisations			
Projets de stimulation	1 500	1 134	366
Grandes initiatives d'immobilisations à terre	17 090	17 883	(793)
Grandes initiatives d'immobilisations sur les navires	14 000	10 838	3 162
Projets de capital de base	7 480	7 257	223
Total des dépenses en immobilisations E	40 070	37 112	2 958
Total des dépenses sur dépenses et immobilisations B+E=F	304 024	276 917	27 107
Financement			
<i>Financement public net requis</i> C+D+E=G	202 085	176 525	25 559
<i>Financement public net disponible</i> ^{Note 2} H	202 085	196 435	(5 650)
Fonds net non utilisés / exigences de fonds H-G=I	-	19 909	19 909
Recouvrement des coûts A/(B ₁ +B ₂)=J	60,0%	63,4%	+3,4%

Note 1 : Total des dépenses moins les dépenses en carburant, les frais d'affrètement et les montants accordés aux régimes de retraite actuels.

Note 2 : Le financement public net disponible de 202 085 \$ selon le budget du plan d'entreprise comprend un montant de 1 500 \$ en fonds de stimulation de l'infrastructure qui provient de l'exercice 2010-2011.

Note 3 : Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

2.9.1 Revenus

La société prévoit une augmentation des revenus de 1,2 million de dollars par rapport au budget. L'achalandage des véhicules commerciaux a augmenté de 1 % par rapport à ce qui était prévu au budget. La tendance à la hausse depuis plus de 25 ans dans ce secteur se poursuit donc. Inversement, selon les prévisions, l'achalandage des véhicules de passagers devrait être en baisse de neuf pour cent par rapport au budget. Malgré cette diminution des véhicules de passagers, les services à bord ont rapporté plus de revenus que prévu. L'utilisation de commodités supplémentaires a dépassé les attentes.

2.9.2 Dépenses

En raison d'un nombre d'opérations d'entretien inférieur aux prévisions au cours de l'année, les coûts d'entretien ont été de 2,5 millions de dollars inférieurs au montant budgété. L'exercice 2011-2012 fut la première année d'exploitation de la nouvelle flotte et, à cet égard, la société devait prévoir des provisions sans même avoir profité de l'expérience avec les nouveaux navires. Après avoir acquis une certaine expérience avec la nouvelle flotte et avoir régulièrement amélioré les opérations d'entretien, les coûts

d'entretien prévus par la société seront considérablement plus bas que lors de l'exercice 2009-2010, qui fut la dernière année complète d'exploitation de l'ancienne flotte de navires.

Les dépenses d'exploitation de base incluent aussi un versement prévu de 1,6 million de dollars pour la taxe de vente harmonisée (TVH) à la suite d'une évaluation de la TVH liée à l'hébergement à bord. Un autre montant de trois millions de dollars liés aux années antérieures est inclus dans les prévisions pour la gestion, la mise en œuvre et la restructuration de programmes et les évaluations de la TVH.

Les coûts en carburant en 2011-2012 dépasseront les coûts budgétés de 0,9 million de dollars, principalement en raison des coûts globalement plus élevés du carburant. Cette augmentation est en partie compensée par une diminution globale de la consommation de carburant étant donné que les nouveaux navires sont beaucoup plus économiques en carburant que leurs prédécesseurs. La société réussit à se protéger des fluctuations du marché mondial du carburant qui devrait continuer de lui permettre de gérer efficacement les coûts du carburant.

Les frais d'affrètement pour 2011-2012 sont de 1,2 million de dollars inférieur au montant budgété. En prévision de l'arrivée hâtive du *Highlanders* au Canada, la société a négocié la possibilité de reporter le paiement initial de l'affrètement à l'exercice 2011-2012. Bien que cette somme apparaisse dans le plan d'entreprise 2011-2012, la société n'a finalement pas utilisé cette option de paiement de l'affrètement et a effectué le versement durant l'exercice 2010-2011, d'où l'écart avec le budget du plan d'entreprise 2011-2012.

La TVH sur l'importation du *Blue Puttees* et du *Highlanders* a été payée en mars 2011 plutôt qu'en avril 2011, comme prévu initialement, ce qui explique l'écart par rapport au budget du plan d'entreprise de 2011-2012. Le montant de 7,9 millions de dollars prévu pour les taxes sur l'importation de frettement en 2011-2012 selon le budget du plan d'entreprise fait référence aux taxes nettes exigibles sur l'*Atlantic Vision* dans le cadre de la réimmatriculation de ce navire (tous les navires de la société sont maintenant immatriculés et dédouanés au Canada).

2.9.3 Résultats liés aux immobilisations

La société prévoit dépenser 37,11 millions de dollars sur son budget d'immobilisations de 40,07 millions de dollars pour 2011-2012. Le tableau qui suit résume le plan d'immobilisations 2011-2012 en fonction des principales catégories.



Tableau 2 - Dépenses d'immobilisation 2011-2012

Projets d'immobilisations (en milliers de dollars)	2011/12				
	A Budget initial	B Report	C = A + B Budget ajusté	D Prévisions	E = C - D Écart budgétaire
Projets financés par le fonds de stimulation	1 500	-	1 500	1 134	366
Grandes initiatives d'immobilisations à terre	17 090	-	17 090	17 883	(793)
Grandes initiatives d'immobilisations sur les navires	14 000	-	14 000	10 838	3 162
Projets de capital de base	7 480	-	7 480	7 257	223
Besoins totaux en immobilisations	40 070	-	40 070	37 112	2 958
Réaménagements de capital	(1 500)	1 500 ¹	-	-	-
Besoins totaux en immobilisations	38 570	1 500	40 070	37 112	2 958

Note 1 : Les sommes reportées totalisant 1,500 \$ sont des projets financés par le fonds de stimulation de l'infrastructure.

2.10 Transition vers les normes de comptabilité dans le secteur public

Au cours des exercices précédents, la société s'est définie comme un organisme public de type commercial et a suivi les recommandations de la partie V du Manuel de comptabilité de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). En octobre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a décidé que cette catégorie n'existerait plus pour les exercices se terminant le 1^{er} janvier 2011 ou après et les organismes publics de type commercial devront se redéfinir conformément aux normes de comptabilité dans le secteur public. En conformité avec les recommandations du Manuel de comptabilité dans le secteur public, la société a établi qu'elle est une autre organisation gouvernementale et que les normes de comptabilité dans le secteur public représentent le cadre le plus adéquat aux fins d'établissement de rapports.

Tous les détails de ce changement ainsi que ses conséquences sur la société sont disponibles sur le site Web de Marine Atlantic dans son premier Rapport financier trimestriel public en date du 30 juin 2011.

3 Objectifs, stratégies et mesures de rendement

Dans le cadre de son cycle de planification stratégique et de planification des activités, chaque année Marine Atlantic élabore un plan de mise en œuvre stratégique afin de l'aider dans l'élaboration de son plan d'entreprise. Le plan de mise en œuvre stratégique comprend un examen des objectifs quinquennaux et l'établissement des priorités en fonction de ces objectifs. La direction dresse la liste des projets ainsi que des exigences connexes en matière de ressources, des incidences et des échéanciers et propose au conseil d'administration une ébauche d'un cadre de planification. Le conseil et la direction examinent ensuite cette ébauche, et la modifient selon les indications du conseil d'administration avec l'approbation de la direction. Les facteurs clés servant à établir la priorité des projets comprennent la direction stratégique définie par le conseil d'administration, les directives de la politique d'actionnariat, les objectifs de l'entreprise et la



capacité organisationnelle, de même que le rythme et les échéanciers des initiatives pour s'assurer d'obtenir un impact maximal et une réussite à long terme.

Vers la fin d'octobre, le conseil d'administration a tenu une séance de planification stratégique avec la direction afin de réviser l'ébauche du plan de mise en œuvre stratégique, y compris plus de 200 projets identifiés par la direction. Le conseil d'administration et la direction se sont entendus sur un ensemble d'objectifs quinquennaux qui concourraient à la réussite tout au long de la période de planification dans le contexte de la mission et de la vision de la société, et qui permettraient à l'organisation de se rapprocher de son objectif de devenir un service de traversier moderne et efficace offrant un service à la clientèle de grande qualité. Le tableau suivant présente les objectifs définis ainsi que les priorités sur 12 mois qui y sont associées.

Tableau 3 - Objectifs quinquennaux et priorités pour les 12 prochains mois

Objectifs quinquennaux	Priorités pour les 12 prochains mois
(1) Protection des gens, de la propriété et de l'environnement	<ul style="list-style-type: none">• Réduire considérablement les absences résultant de blessures• Faire des progrès en matière de systèmes de sécurité et de culture de sécurité• Mettre en œuvre un plan de gestion de l'environnement complet
(2) Service ponctuel et fiable	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre des projets d'infrastructure à terre et peaufiner le plan d'infrastructure à terre pour les trois prochaines années• Réviser et améliorer le programme d'entretien à titre préventif
(3) Expérience client de qualité	<ul style="list-style-type: none">• Maintenir les niveaux de satisfaction de la clientèle atteints à l'été 2011• Définir des niveaux/normes de service à la clientèle• Faire en sorte que les clients reconnaissent les améliorations apportées à l'expérience à terre• Améliorer la perception des clients de la valeur du service
(4) Gouvernance efficace et financement durable	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la gestion interne du contrôle et des risques• Adopter des plans efficaces et gérer les changements prévus aux processus opérationnels• Mettre en œuvre de façon continue et complète des activités de TI
(5) Atteindre les cibles de recouvrement des coûts et vivre en fonction des crédits alloués	<ul style="list-style-type: none">• Atteindre les cibles de recouvrement des coûts en 2012-2013• Fonctionner en respectant le budget opérationnel et le budget d'immobilisations• Commencer la production de rapports par secteurs d'activité en 2012-2013• Mettre en œuvre la stratégie de revenus• Mesurer le rendement à l'aide des indicateurs de rendement clés (IRC)• Montrer la conformité avec la stratégie et la politique d'approvisionnement• Aliéner l'installation du terminal de Bar Harbour• Amorcer la mise en œuvre de l'efficacité des processus opérationnels



Objectifs quinquennaux	Priorités pour les 12 prochains mois
(6) Être un employeur respectueux et agréable	<ul style="list-style-type: none">• Obtenir du succès dans la gestion des changements liés aux personnes• Avoir une main-d'œuvre plus dévouée, habilitée et responsable• Conserver un environnement de travail productif entre la direction et les dirigeants syndicaux• Élaborer une stratégie à long terme pour les conventions collectives

S'il veut atteindre ses objectifs stratégiques, le programme de renouvellement de Marine Atlantic exige une gestion prudente et des ajustements constants. La portée de la revitalisation nécessite quant à elle de classer par ordre de priorité la charge de travail. La société doit également trouver l'équilibre entre l'amélioration des services et l'atteinte des cibles financières. Étant donné la dynamique de l'environnement d'exploitation de Marine Atlantic, plus particulièrement le nombre d'intervenants et l'examen détaillé dont elle fait continuellement l'objet, les priorités doivent être revues et ajustées constamment. La plus récente version du plan de mise en œuvre stratégique présenté ici reflète cette approche.

3.1 Protection des gens, de la propriété et de l'environnement

Marine Atlantic fournit un service précieux aux gens du Canada atlantique et ce service doit être exploité de sorte à protéger la santé et la sécurité des clients et des employés et à minimiser son impact sur l'environnement.

3.1.1 Certification réglementaire

À la suite de l'inspection de sécurité finale par Transports Canada du *Highlanders* et de l'*Atlantic Vision*, les quatre navires de la société détiennent maintenant des certificats de sûreté des navires en règle conformément au Règlement canadien sur la sûreté des traversiers intérieurs.

Maintenant que l'*Atlantic Vision* a été réimmatriculé au Canada, la société réalisera un examen des plans de sécurité de North Sydney et de Port aux Basques afin de tenir compte de la conversion des anciennes exigences internationales, le Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires (Code ISPS), au Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs. Une fois cet examen terminé, tous les certificats de sûreté seront regroupés sous un ensemble de règlements (canadiens).

3.1.2 Sûreté et sécurité

Afin d'atteindre la cible sur cinq ans en matière de sûreté et de sécurité, tous les employés de Marine Atlantic devront faire de la sûreté et de la sécurité de nos passagers et de nos employés la principale priorité. Les systèmes de sûreté et sécurité devront être solides et la sûreté dictera tout ce que nous faisons. Tout au long de la période de planification, la société se concentrera sur les éléments suivants :

- Améliorer la culture de sécurité au sein de Marine Atlantic augmentant l'éducation, la formation, la surveillance et la communication.
- Terminer la remise en état du système de gestion de la sécurité de la société. Ce projet est déjà commencé, mais il s'accélérera en 2012-2013.
- Tous les navires sont maintenant immatriculés au Canada et régis par le Règlement canadien sur la sûreté des traversiers intérieurs, qui régit également les ports qui accueillent les navires de Marine Atlantic. La conformité au Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs exige des efforts

considérables de même que des dépenses liées à la sécurité de plus de 2,5 millions de dollars annuellement.

L'amélioration de la culture de sécurité de la société au cours de la période de planification améliorera également l'efficacité et la fiabilité au sein de Marine Atlantic. Par ailleurs, durant l'exercice 2012-2013, la société aimerait améliorer son dossier en matière de gestion des employés blessés. Bon nombre d'employés de la société occupent des postes exigeants physiquement et, en cas de blessure, ils peuvent être contraints de s'absenter du travail pour une longue période de temps.

3.1.3 Réglementations sur les émissions

En mars 2010, le Canada et les États-Unis ont reçu l'approbation du Comité de la protection du milieu marin (CPMM) de l'Organisation maritime internationale (OMI) pour définir une zone de contrôle des émissions de 320 km (200 milles) le long de leurs côtes. Pendant que les réglementations sur les émissions à l'échelle mondiale deviendront plus rigoureuses à l'avenir, les réglementations dans la zone de contrôle des émissions recommanderont des réductions encore plus substantielles des émissions de gaz à effet de serre. L'industrie navale mondiale s'efforce de trouver des solutions qui permettront aux organisations de respecter les réglementations à l'avenir. Les fournisseurs de carburant auront besoin de temps afin de rééquiper leurs installations de transformation de combustible et les systèmes d'épuration visant à réduire les émissions d'échappement ne sont pas encore disponibles sur le marché. La société a prévu un montant de 6,5 millions de dollars pour les investissements de capitaux en 2013-2014 afin de respecter ces réglementations, même si le coût total est difficile à prévoir pour l'instant.

Au début de 2011-12, la société a embauché un consultant afin de mener une étude complète du programme sur le carburant de la société, notamment les habitudes de consommation; les exigences futures en approvisionnement; les pratiques d'approvisionnement; les défis des fournisseurs; et, les conséquences des changements imminents dans les réglementations sur les normes d'émission (MARPOL – Convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires) qui entreront en vigueur en août 2012. L'*Étude sur le carburant* a indiqué que les fournisseurs de carburant de Marine Atlantic ont presque déjà atteint les cibles d'émissions (p. ex. teneur en soufre) et prévoient être conformes d'ici l'échéance en 2012.

3.2 Service ponctuel et fiable

La société se rend compte qu'elle devra apporter d'importantes améliorations dans l'avenir dans sa façon d'exécuter ses opérations d'entretien. Au cours de l'année 2012-2013, Marine Atlantic continuera à mener des recherches et d'échanger avec d'autres exploitants de traversiers afin de trouver les meilleurs moyens d'exécuter l'entretien.

La société effectue actuellement des travaux d'entretien de plus grande importance lors des refontes des navires, alors que des éléments plus gros comme les moteurs sont remis en état. À l'avenir, Marine Atlantic rationalisera ses pratiques en matière d'entretien lorsque cela sera possible. Par exemple, les navires doivent aller en cale sèche deux fois tous les cinq ans. La société examinera la possibilité d'effectuer des travaux d'entretien plus réguliers en même temps que les navires subissent des refontes sur le chantier naval.

Le chantier naval de Halifax a récemment obtenu un important contrat du gouvernement fédéral du Canada pour la construction de navires pour l'armée canadienne. Comme Marine Atlantic a historiquement effectué la plupart des travaux de refonte des navires sur ce chantier, la société devra s'assurer, grâce à une

planification minutieuse, des communications avec le chantier naval de Halifax et des communications avec d'autres chantiers navals, que les travaux d'entretien seront quand même exécutés efficacement et en temps opportun. Au début de 2012-2013, la société mènera une étude de faisabilité auprès de chantiers navals afin de dresser une liste des chantiers navals qui pourraient effectuer ses travaux d'entretien.

Maintenant qu'elle dispose d'une nouvelle flotte en service, Marine Atlantique pourra se concentrer en 2012-2013 sur les recommandations faites à la suite de l'analyse des écarts effectuée par Det Norske Veritas (DNV) durant la dernière partie de 2011-2012 à la demande de la société. Cette analyse expose les écarts en matière de formation technique de la main-d'œuvre de Marine Atlantique par rapport à la nouvelle flotte moderne. La société prévoit résoudre complètement tous les problèmes graves soulignés dans l'analyse des écarts d'ici la fin de l'exercice 2012-2013 en faisant appel à la fois à des ressources internes et externes.

3.3 Expérience client de qualité

Parmi ses objectifs sur cinq ans, Marine Atlantique avait choisi d'offrir un service à la clientèle de grande qualité. De plus, pour la société il s'agit d'un élément essentiel de sa façon de définir la réussite. Conformément à cet objectif stratégique, la société a identifié les quatre facteurs de réussite suivants ainsi que des priorités connexes qui devront être terminés au cours de la période de planification :

- (1) Maintenir le niveau de satisfaction de la clientèle
 - Lancer un site Web révisé
 - Élaborer des horaires de traversées et d'exploitation efficaces et conviviaux
- (2) Définir des niveaux/normes de service à la clientèle
 - Élaborer des normes de service à la clientèle
 - Définir des indicateurs de rendement clés liés à l'expérience client
- (3) Reconnaissance par les clients des améliorations apportées à l'expérience à terre
 - Évaluer par des sondages sur le service à la clientèle
- (4) Améliorer la perception des clients de la valeur du service
 - Procéder à un examen des opérations du service des réservations
 - Élaborer une stratégie de gestion du rendement

Les quatre facteurs susmentionnés sont tous des moyens observables de mesurer la réussite de la société alors qu'elle tente d'atteindre son objectif d'offrir un service à la clientèle de grande qualité.

Un des facteurs clés dans la réussite de la société consistera à anticiper les demandes changeantes de ses clients. Grâce à sa nouvelle flotte, la société a grandement amélioré son taux de ponctualité et atteint des taux de satisfaction de la clientèle élevés. Après avoir fait ces grands pas, la stratégie de la société qui visait à améliorer constamment les niveaux de service à la clientèle deviendra une stratégie visant à maintenir les niveaux actuels de service à la clientèle tout en améliorant l'efficacité, à la fois du point de vue des coûts et du déroulement du travail.

D'un point de vue stratégique, il est important de définir le niveau des normes de service que la société offrira. Les normes en matière de service à la clientèle serviront à stimuler les revenus, planifier les horaires et inspirer la façon de la société de faire des affaires.

Maintenant que la société possède un peu d'expérience avec la nouvelle flotte, l'élaboration de ces normes peut commencer. Il est important de mentionner que ces normes évolueront au gré des configurations de l'achalandage, des demandes pour le service et de la configuration de la flotte. Voici certains des éléments qui serviront à établir les niveaux de service de la société :

- Taux de ponctualité
- Capacité à obtenir une réservation (p. ex. dans les 24 heures suivant l'heure de traversée souhaitée)
- Temps de récupération du service (p. ex. le temps de récupération prévu lors d'un retard causé par le mauvais temps devrait être égal au temps durant lequel la flotte demeure au quai. Si la flotte reste au quai durant deux jours, alors la société devrait récupérer le retard en deux jours)
- Taux d'utilisation de la capacité des navires

La mise en place de normes de service, bien que différentes des d'indicateurs de rendement clés (IRC), contribuera à l'élaboration d'indicateurs de rendement clés améliorés qui s'harmonisent avec les éléments « moderne et efficace » de l'objectif global de la société. Du point de vue de l'expérience client de qualité, les IRC aideront la société à reconnaître la façon et le moment d'apporter des améliorations au service.

Il est important de s'assurer que nos clients ont la nette impression d'obtenir un bon rapport qualité-prix si nous voulons continuer d'offrir une expérience client de qualité. Les résultats d'un sondage montrent une amélioration notable des niveaux de service à la clientèle entre l'été 2010 et l'été 2011. Une grande partie de cette amélioration découle du fait que 91 pour cent des traversées étaient à l'heure. Maintenant que Marine Atlantique a réalisé cette amélioration, et en supposant qu'elle maintiendra les niveaux de service actuels, les clients commenceront à évaluer la valeur et la satisfaction autrement. Les clients étaient satisfaits du niveau de service reçu à l'été 2011, en comparaison avec la saison estivale 2010. En 2012, comme strict minimum, les clients de la société s'attendent à obtenir le même niveau de service qu'en 2011 et auront probablement de nouvelles demandes et des attentes plus élevées. Le défi pour la société consistera à continuer de s'adapter aux besoins des clients, tout en gardant le cap afin de devenir une organisation moderne et efficace offrant un service à la clientèle de grande qualité.

En raison de son succès antérieur, et afin de continuer à appuyer les membres ainsi que les vétérans des Forces canadiennes, la société a décidé d'offrir à nouveau le Tarif de reconnaissance des Forces canadiennes en 2012-2013. Marine Atlantique a également d'en faire un rabais toute l'année et d'éliminer les restrictions quant au nombre de places allouées aux clients profitant de ce tarif.

3.4 Gouvernance efficace et financement durable

Marine Atlantique est une organisation capitalistique répartie sur divers endroits géographiques. Cela signifie que la société doit recourir à de nombreuses ressources de gestion pour s'assurer de gérer le risque de façon adéquate et de dépenser les fonds efficacement afin d'atteindre les objectifs opérationnels et de respecter les directives de la politique établies par l'actionnaire de la société.

3.4.1 Amélioration de la gestion du risque

L'objectif de Marine Atlantique consiste à s'assurer que la gestion du risque évalue toutes les menaces et toutes les occasions que l'organisation est susceptible de voir au cours de la réalisation de ses objectifs en intégrant la gestion du risque à ses processus de gestion et ses activités de reddition de compte. La société gèrera le risque à l'aide des moyens suivants :

- un ensemble complet de Plans de continuité des opérations de la société en ce qui a trait aux urgences, aux désastres ou aux problèmes quotidiens;
- l'élaboration d'une nouvelle approche coordonnée relativement au processus de gestion des réclamations au sein de la société.

La société continuera d'utiliser à la fois les registres de risques par services et d'entreprise tout au long de la période de planification et fournira chaque trimestre lors de la réunion du conseil d'administration des mises à jour sur les changements apportés à l'environnement à risque de la société. Le registre de risques d'entreprise divise les risques de la société selon les catégories suivantes :

- Clientèle
- Environnement
- Finances
- Gouvernance
- Ressources humaines
- Technologie de l'information
- Infrastructure
- Sûreté et sécurité
- Opérationnels

La société évalue chaque risque sur une échelle allant de « négligeable » à « catastrophique ». Voici certains exemples de risques auxquels la société devra faire face durant la période de planification :

- Le risque de ne pas être en mesure d'atteindre les cibles de recouvrement des coûts, ce qui aura pour effet d'entraîner une insuffisance de financement, d'entacher la réputation de la société et de créer des relations tendues avec l'actionnaire. Ce risque est cependant atténué par l'amélioration de la communication et de la surveillance de l'information financière, le processus de révision budgétaire mi-exercice de la société et le nouveau système de production de rapports financiers trimestriels et de surveillance.
- Le risque que les services à bord ne répondent pas aux attentes des clients ce qui aura pour effet d'entraîner l'insatisfaction des clients, une diminution des taux d'utilisation et une perte de revenus. Afin d'atténuer ce risque, la société a déjà élaboré une stratégie de commercialisation ainsi qu'une stratégie de sondage auprès de la clientèle. Les services offerts continueront d'être suivis et analysés tout au long de la période de planification.
- Marine Atlantique attend toujours que Transports Canada (Affaires environnementales) fournisse son évaluation des risques en fonction des évaluations environnementales de site qui ont été effectuées aux trois terminaux qui appartiennent à l'État et que la société loue. L'évaluation du risque devrait être terminée en 2012-2013. Pendant ce temps, dans le cadre de son programme de

réaménagement des terminaux, la société termine d'autres évaluations environnementales dans des zones de ses terminaux où elle prévoit construire des bâtiments et d'autres infrastructures.

3.4.2 Amélioration des contrôles internes

La société procède actuellement à une évaluation exhaustive de son environnement de contrôle interne afin d'élaborer et d'améliorer les procédures actuellement en place. L'élaboration d'une politique dans l'environnement de contrôle sera axée de façon à orienter les décisions d'un bout à l'autre de l'entreprise afin de maximiser l'intégrité et la valeur de celle-ci.

Le contrôle au sein de Marine Atlantique S.C.C. se divise en trois éléments fonctionnels :

- Finances
- Approvisionnement
- Gouvernance et contrôles

Ces éléments peuvent être redivisés en différents rôles. Le tableau ci-dessous présente ces rôles.

Tableau 4 - Éléments fonctionnels du contrôle

<i>Finances</i>	<i>Approvisionnement</i>	<i>Gouvernance et contrôles</i>
Élaboration, mise en œuvre et gestion de la stratégie	Élaboration, mise en œuvre et gestion de la stratégie	Élaboration conjointe, mise en œuvre et gestion de la stratégie de la stratégie d'entreprise
Gestion du personnel	Gestion du personnel	Environnement de contrôle et évaluation du contrôle interne
Révision de la procédure financière (comptes créditeurs, comptes fournisseurs, paie, grand livre, fonction de gestion de trésorerie, processus budgétaire, investissement de capitaux et production de rapports)	Révision de la procédure d'approvisionnement (stratégie d'achat, gestion des contrats, gestion des fournisseurs, gestion des clients, impartition stratégique et production de rapports)	Gouvernance du régime de pension
Gestion des systèmes	Gestion des systèmes	Initiatives de l'actionnaire
Gestion de l'information	Gestion de l'information	Respect des politiques
Analyse des prix	Administration des contrats; analyse l'optimisation des ressources	Indicateurs de rendement clés

3.5 Atteindre les cibles de recouvrement des coûts

Marine Atlantique s'engage à atteindre ses cibles de recouvrement des coûts grâce à la croissance des revenus et à un meilleur rapport coût/efficacité.

En plus d'améliorer son efficacité opérationnelle, la société a atteint au cours de 2011-2012 un certain nombre d'objectifs en matière d'efficacité de l'entreprise qui engendreront des économies à mesure que la période de planification avance, notamment :

- Un nouveau contrat de sécurité permettra à Marine Atlantique d'obtenir un meilleur service à moindres coûts.
- La consolidation permettant de recourir à un seul courtier d'assurance.
- La consolidation de la société de classification entraînera des économies annuelles. Tous les navires font maintenant partie de la même classification et sont assujettis aux règlements de Transports Canada (délégués par Transports Canada à DNV).

Afin de respecter ses engagements en matière de recouvrement des coûts, la société a défini un ensemble de priorités à réaliser au cours de la période de planification :

- Publication de l'information financière par secteur d'activité
- Mise en œuvre d'une stratégie de revenus, y compris les révisions tarifaires annuelles
- Mesure du rendement à l'aide des indicateurs de rendement clés
- Démonstration de la conformité avec la stratégie et les politiques d'approvisionnement
- Mise en place de différents renouvellements de processus opérationnels et d'initiatives d'efficacité

3.5.1 Recouvrement des coûts

Le pourcentage de recouvrement des coûts de la société est calculé en divisant les revenus totaux par le coût total (moins les frais d'affrètement, les dépenses en immobilisations, les coûts de restructuration, de mise en œuvre et du régime de pensions). Selon les résultats de la révision de mi-exercice, le recouvrement des coûts de la société est actuellement en avance par rapport aux engagements avec un taux prévu de 63,4 % pour 2011-2012.

3.5.2 Engagements en matière d'économies du budget 2012

Au cours de l'exercice 2011-2012, la société a entamé un processus d'examen afin de réviser 100 pour cent de ses dépenses de programme ainsi que les coûts d'exploitation de tous ses services afin de préciser les propositions ayant un lien avec les engagements en matière d'économies du budget 2012. Via son plan budgétaire 2012, le Gouvernement du Canada a annoncé que les cibles d'économies de 10 pour cent de l'examen de Marine Atlantique étaient acceptées. Les économies annuelles de l'examen sont les suivantes :

2012-2013:	500 000 \$
2013-2014:	2 200 000 \$
2014-2015 et suivants :	10 900 000 \$

3.5.3 Renouvellement des processus opérationnels

Afin de rester à jour et de s'assurer que ses processus opérationnels sont conçus de sorte à permettre une exploitation efficace avec une valeur ajoutée, une organisation doit de temps à autre analyser l'objectif et la conception du déroulement de ses opérations et apporter les changements nécessaires en fonction de l'analyse, des conseils d'experts et des meilleures pratiques de l'industrie. Certaines divisions de la société ont déjà entamé le processus d'examen des pratiques actuelles liées au déroulement des opérations et des possibilités d'amélioration. Ce processus se poursuivra tout au long de la période de planification.



3.5.4 Approvisionnement

Dans le domaine de l'approvisionnement, la société concentrera ses énergies à passer de son orientation tactique traditionnelle vers une orientation stratégique plus proactive. Les recommandations découlant des divers audits continueront d'être mises en œuvre. Les tâches suivantes comprennent les principales priorités liées à l'approvisionnement :

- Surveillance de la nouvelle politique d'approvisionnement afin d'évaluer le rendement et d'ajuster les procédures au besoin pour optimiser les ressources.
- Développement de relations avec des clients internes et externes – amélioration du processus des taux contractuels et de l'approche d'évaluation des fournisseurs.
- Amélioration de l'approche de gestion des contrats.
- Amélioration des exigences de communication.
- Poursuite des examens de conformité de la politique d'approvisionnement.
- Amélioration de la surveillance des activités d'approvisionnement et des objectifs de rendement.
- Identification des occasions de perfectionnement et de formation des employés pour améliorer le rendement.
- Amélioration des communications internes liées à l'approvisionnement.
- Identification et mise en place de techniques d'approvisionnement plus efficaces, notamment la consolidation des bons de commande, la consolidation des fournisseurs, les offres permanentes et les cartes d'achat.

Après la première année, il sera nécessaire d'évaluer les changements importants mis en place par rapport à l'approche Modèle du processus souhaité. Les dimensions de ce modèle se concentrent sur l'évaluation des éléments suivants :

- Informations – données, mesures de rendement et production de rapports requis pour mesurer, gérer et contrôler l'état de fonctionnement cible.
- Processus – le regroupement des processus nécessaires pour respecter les exigences en matière d'information des parties prenantes en matière d'approvisionnement, les clients et les fournisseurs, et contribuer à atteindre un niveau approprié des meilleures pratiques dans l'ensemble de l'entreprise.
- Organisation et talent – la structure organisationnelle, les rôles, les responsabilités et les capacités nécessaires pour soutenir la fonction d'achat ainsi que ses processus cibles.
- Technologie – les systèmes, les outils et l'architecture technologique sous-jacente nécessaires pour permettre à l'organisation d'exécuter les processus cibles et soutenir la transmission de l'information à l'appui des décisions.
- Clients – le destinataire final (interne) des biens et services, l'information ou la valeur qui résultent de la fonction d'approvisionnement.
- Fournisseurs – les fournisseurs externes offrant des biens et des services, évalués d'après des critères communs dans toute l'organisation et offrant la meilleure valeur.

Ce modèle jouera un rôle indispensable afin de relier la planification des activités et les activités quotidiennes dans la chaîne d'approvisionnement des biens et services. Il est axé sur un processus d'achat efficace qui dépend de l'efficacité de la transmission de l'information dans une étape de planification (planification de la demande, planification de l'approvisionnement, planification des ventes,



immobilisations), d'impartition (impartition stratégique, consolidation des fournisseurs, approvisionnement, gestion des fournisseurs) et de livraison (entreposage, magasins, distribution, gestion des stocks).

Il faudra fournir des efforts soutenus pendant la période de planification afin de développer une philosophie d'amélioration continue dans le secteur de l'approvisionnement. Cette philosophie sera axée sur une approche de gestion de la qualité à l'intérieur de la gestion de l'approvisionnement ainsi que sur les différentes tâches qui doivent être effectuées. Pour y parvenir, nous procéderons à des examens par rotation des tâches identifiées sur une base régulière afin d'assurer l'amélioration continue.

3.6 Être une organisation respectueuse et intéressée

Pendant la période de planification, Marine Atlantique s'efforcera de bien gérer les changements liés aux personnes. Marine Atlantique est un employeur important dans le Canada atlantique et sa main-d'œuvre change constamment. La formation de nouveaux employés et la gestion du changement constituent des défis continus lorsque des employés de longue date prennent leur retraite ou quittent la société. Au cours de la période de planification, Marine Atlantique continuera de renforcer sa capacité de développement du leadership afin de s'assurer que la prochaine génération de dirigeants de la société soient à la hauteur de la tâche afin de poursuivre la transformation de la société en une organisation plus moderne et efficace offrant un service à la clientèle de grande qualité. Cette stratégie se réalisera en poursuivant notre collaboration avec le College of the North Atlantic de Terre-Neuve-et-Labrador et le Nova Scotia Community College. Ces établissements continueront d'offrir une formation de grande valeur sur la gestion efficace des changements et le développement du leadership tout au long de la période de planification.

L'objectif de la société qui consiste à avoir une main-d'œuvre plus dévouée, habilitée et responsable avant la fin de la période de planification pourra être atteint grâce aux projets suivants :

- Restructuration du programme d'orientation, de familiarisation et de formation des employés avant le 31 mars 2012 et mise en œuvre de ce programme dans la première partie de l'exercice 2012-2013.
- Élaboration d'un plan d'action et interprétation des résultats du sondage 2011 auprès des employés.
- Élaboration et mise au point du programme de développement du leadership, qui devra être terminé avant le 31 mars 2013 et amélioré au besoin.
- Stratégie de retraite afin de chercher les meilleures pratiques et d'embaucher des spécialistes en fonction des options recommandées. L'élaboration de cette stratégie se fera à l'externe afin de nous assurer que les options recommandées proviennent d'experts dans la gestion de régimes de retraite. Ce projet sera achevé d'ici le 31 mars 2013.
- Élaboration d'une stratégie de gestion du talent et d'une marque de l'employeur qui seront soutenus par une proposition de valeur des employés qui doit être terminée d'ici le 31 mars 2013.
- Évaluation complète de l'orientation de la culture et du service avec des recommandations pour promouvoir un milieu de travail respectueux.

Il sera possible d'atteindre l'objectif de la société visant à conserver un environnement productif pour la direction et les dirigeants syndicaux en menant à bien les négociations des cinq conventions collectives qui restent et en continuant d'organiser des réunions entre les membres de la direction de la société et les



différents dirigeants syndicaux. La société prévoit continuer d'impliquer les syndicats dans ces réunions et continuer de faire connaître de calendrier de gestion des changements de la société.

Marine Atlantique dispose d'une main-d'œuvre diversifiée représentée par six unités de négociation ainsi qu'un certain nombre d'employés cadres/non syndiqués. Le tableau suivant présente la répartition des employés temps plein (ETP) au sein de la main-d'œuvre de la société ainsi que l'état actuel des négociations de contrat.

Tableau 5 - Analyse des employés ETP

Convention et date d'expiration	Représentant	Agent négociateur	État de la négociation collective	ETP 2011/12
A 31 déc. 2010	Officiers brevetés	Guilde de la marine marchande du Canada	Le 24 mai 2011, le CCRI (Conseil canadien des relations industrielles) a rejeté la proposition de Marine Atlantique de règlement par voie de médiation suivie d'un arbitrage des propositions finales. Si les autres tentatives de règlement n'aboutissent pas, l'arbitrage est prévu pour les 27, 28 et 29 mars 2012.	158
B 31 déc. 2010	Personnel de bord non breveté	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Séances de négociation tenues du 26 au 29 septembre 2011, avec d'autres négociations prévues en janvier 2012.	480
C 31 déc. 2010	Employés d'entretien à terre	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Le TCA-Canada a déposé une demande de conciliation en date du 27 juillet 2011; les parties ne sont pas parvenues à un accord lors de la séance de conciliation tenue du 26 au 28 octobre 2011; en attente des prochaines étapes à suivre en attendant le dépôt du rapport du conciliateur auprès du CCRI.	65
D 31 déc. 2010	Employés du terminal à terre et employés de bureau	Métallurgistes unis d'Amérique/ Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats	Devant l'impossibilité de parvenir à un accord, le syndicat a demandé qu'un conciliateur soit nommé. La conciliation devrait avoir lieu en février 2012.	300
E 31 déc. 2012	Capitaines, chefs mécaniciens, chefs électriciens	Guilde de la marine marchande du Canada	Convention négociée et en vigueur jusqu'au 31 décembre 2012.	28
F 31 déc. 2007	Personnel de surveillance à terre	Alliance de la fonction publique du Canada	Une conciliation a eu lieu du 12 au 15 septembre 2011. À la suite de la conciliation, la société a présenté une offre complète au syndicat. Après avoir été soumise au vote, l'offre n'a pas été ratifiée. D'autres séances de conciliation sont prévues du 11 au 13 janvier 2012.	43



Convention et date d'expiration	Représentant	Agent négociateur	État de la négociation collective	ETP 2011/12
S/O	Cadres/non syndiqués	S/O	S/O	56
Total				1 130

Marine Atlantique exige un engagement fort des employés à l'interne. Dans un passé récent, les employés de la société étaient continuellement critiqués par le public et dans les médias. Cette situation a un effet démoralisant sur les employés. Heureusement, l'été dernier, grâce au succès de la flotte « moderne et efficace », les employés ont fait fi de cette image en adoptant une attitude très positive, en étant fiers de leur contribution et en offrant un service à la clientèle exceptionnel qui n'est pas passé inaperçu aux yeux de clients.

3.7 Gestion des actifs

Grâce au financement supplémentaire contenu dans le budget 2010, la société se dirige rapidement vers sa quête d'offrir un service fiable et rentable. L'exercice 2011-2012 fut celui de la revitalisation de la flotte avec l'*Atlantic Vision*, la refonte à mi-vie du *Leif Ericson*, et l'intégration réussie du *Blue Puttees* et du *Highlanders* dans la flotte. Ce sont sur ces bases solides que la société a entrepris l'exercice 2011-2012 et qu'elle entrevoit le futur. Les problèmes de capacité et de fiabilité seront réglés avec la nouvelle flotte modernisée.

Marine Atlantique respectera ses budgets, ses échéanciers et ses engagements lors de l'acquisition et de la modernisation d'actifs, et elle les entretiendra de façon à ce qu'ils demeurent fiables et durent longtemps de façon rentable. Au cours des quatre prochaines années, la gestion des principaux projets d'investissement à terre incombera au bureau de la transformation. D'un point de vue stratégique, la division des opérations pourra se concentrer sur l'intégration et l'entretien de la nouvelle flotte ainsi que sur la gestion des navires et les projets d'investissement quotidiens. Le bureau de la transformation a retenu les services d'une firme d'ingénierie pour la seconder dans la gestion des principaux projets d'investissement à terre. Les travaux de réaménagement des terminaux de la société et les évaluations techniques ont mis en évidence la nécessité de revoir les priorités en matière de travaux d'investissements et de réaménager les dépenses entre les exercices.

3.7.1 Objectifs de gestion pour la planification des immobilisations

- S'assurer que les fonds sont utilisés en fonction de l'avantage à long terme le plus profitable pour la société
- Gérer le programme d'investissement de façon efficace
- Élaborer un processus de gestion des capitaux qui reconnaît la nature souple des exigences de la société
- Utiliser les économies réalisées sur les fonds de fonctionnement pour les projets d'investissements nécessaires, s'il y a possibilité

4 Facteurs de planification



4.1 Objectifs financiers

Les projections financières de la société tiennent compte des objectifs financiers prescrits par son actionnaire pour la période de planification et les ressources internes sont harmonisées en fonction de ce but.

La société s'est également engagée à respecter ses crédits de financement sur les dernières années de l'affectation de fonds du budget 2010. Les deux dernières années de cette période de planification dépassent le financement du budget 2010 et la société a établi des besoins en financement de 93 millions et de 100 millions de dollars pour lesquels elle présentera une proposition de financement dans la période de planification.

Les projections financières de la société tiennent compte de ses objectifs financiers pour la période de planification et ont déjà commencé à harmoniser les ressources internes en fonction de ce but. La société doit poursuivre son travail d'évaluation des coûts pour le service d'Argentia, et comprendre l'élasticité de la demande de ce service afin d'évaluer correctement les futures augmentations de prix.

4.2 Besoins en capital

En élaborant le plan d'immobilisations de la période de planification, la société a tenu compte de tous les aspects du renouvellement, tout en gardant à l'esprit des éléments comme la sûreté, la sécurité, les TI essentielles et les exigences réglementaires. Les projets qui y sont décrits sont nécessaires au cours de la période de planification pour s'assurer que la société dispose des actifs nécessaires pour offrir un service sûr, efficace, fiable et axé sur le client capable d'atteindre sa cible de recouvrement des coûts.

La société demandera un report afin de déplacer une partie des fonds inutilisés en 2011-2012 s'élevant à 19 909 millions de dollars, en plus des fonds périmés s'élevant à 9 177 millions de dollars en 2010-2011 vers des exercices futurs pour satisfaire les exigences de fonds de roulement. L'affectation de fonds de roulement approuvée actuellement en vigueur n'est pas suffisante pour réaliser le plan d'immobilisations tel que présenté. Des estimations de coûts et des exigences de travail plus détaillés relatives au projet de réaménagement des terminaux ont entraîné un besoin de fonds réaffectés. La société a embauché une équipe d'ingénieurs et de professionnels qui ont élaboré des plans et des estimations de coûts peaufinés pour les divers composants du réaménagement des terminaux. Le projet de réaménagement des terminaux constitue un élément clé du réaménagement à terre de la société et permettra de mieux positionner la société pour satisfaire l'achalandage et les demandes des clients à l'avenir.

4.2.1 Résumé du plan d'immobilisations

Tableau 6 - Résumé du plan d'immobilisations (en milliers)

Catégorie	Prévisions 2011/12	Budget					Budget total
		2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	
Projets financés par le fonds de stimulation	1 134	-	-	-	-	-	-
Grandes initiatives	17 883	36 620	21 825	16 100	-	-	74 545



Catégorie	Prévisions 2011/12	Budget					Budget total
		2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	
d'immobilisations à terre							
Grandes initiatives d'immobilisations sur les navires	10 838	7 250	19 750	6 500	4 000	4 000	41 500
Projets de capital de base	7 257	3 030	3 720	3 630	1 000	1 000	12 380
Total	37 112	46 900	45 295	26 230	5 000	5 000	128 425
Financement disponible	40 070	46 900	23 636	16 130	5 000	5 000	99 666

4.2.2 Réaménagement du terminal de North Sydney

Le projet de réaménagement du terminal de North Sydney a mis en évidence plusieurs zones dont l'infrastructure doit être renouvelée et modernisée ce qui nécessite des investissements, notamment la construction d'un nouveau terminal (passagers), la réorganisation de l'aire de rassemblement des véhicules et la modernisation d'aspects connexes aux installations terminales. L'étude de réaménagement des terminaux a révélé qu'une augmentation des dépenses liées au projet serait nécessaire pour atteindre les objectifs du projet, y compris des caractéristiques à l'intention des clients et des dispositifs de sécurité supplémentaires dans le nouvel immeuble du terminal.

Après avoir utilisé la nouvelle flotte tout l'été, la société a établi qu'en raison des conditions de marée dans le port de North Sydney et de la capacité accrue des nouveaux navires, l'ancien quai, qui a été érigé au milieu des années 1980 et conçu spécialement pour le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*, présente des contraintes opérationnelles en ce qui a trait à la mise à quai des navires. Par conséquent, la société met à quai les deux nouveaux navires-frères, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, de même que l'*Atlantic Vision* au plus récent quai secondaire lorsque cela est possible en raison de sa conception plus moderne et parce qu'il est mieux adapté aux navires plus récents. Lorsque les navires plus récents doivent accoster à l'ancien quai, les temps de chargement sont plus longs étant donné qu'il faut continuellement régler le lest du navire en fonction des conditions de marée et de chargement pour que la rampe du navire demeure alignée avec le quai. De plus, dans certaines conditions de marée, il n'est pas possible de charger certains types de chargements commerciaux (par exemple des porte-autos et des véhicules à plate-forme surbaissée). Par conséquent, la société croit qu'il convient de remplacer le mécanisme de levage du pont de transbordement afin d'utiliser la même technologie qu'au quai secondaire ce qui permettrait d'exécuter des opérations d'accostage efficaces.

4.2.3 Réaménagement du terminal de Port aux Basques

Depuis que la société a établi le budget pour ce projet, les consultants ont produit un rapport d'évaluation de l'état sur l'immeuble du terminal de Port aux Basques. Les résultats de ce rapport montrent clairement les lacunes et indiquent que des fonds supplémentaires seront nécessaires pour moderniser l'immeuble du terminal conformément aux normes actuelles du code du bâtiment et aux besoins changeants des clients de Marine Atlantique.

Au cours des dernières années, des problèmes structuraux (fissures liées au vieillissement et détérioration de l'acier) ont entraîné des fermetures inattendues et imprévues du pont de transbordement Gulfspan de

Port aux Basques le temps que des travaux de réparation soient effectués. Marine Atlantic a déjà mis en évidence la nécessité de procéder à des améliorations à long terme. En 2011, des évaluations techniques détaillées du pont de transbordement de Port aux Basques et de ses structures portantes ont été effectuées. Ces études ont indiqué que la détérioration est plus importante que ce qui avait été prévu, ce qui a eu pour effet d'augmenter les coûts estimés pour ce projet.

4.2.4 Projets de capital de base

Le plan d'immobilisations pour la période de planification 2012-2013 à 2016-2017 comprend un besoin de financement de 12 380 000 \$ pour des projets de capital de base. Ces projets répondent aux besoins émergents en matière d'infrastructure et sont généralement évalués à moins de 1 000 000 \$ chacun et sont analysés par le Comité des Immobilisations de la société pour veiller à ce que chacun réponde aux objectifs de l'entreprise. Ces projets comprennent généralement de l'équipement et des machines pour l'exploitation du port et des navires; des logiciels de technologie de l'information et des infrastructures afin de répondre avec efficacité et efficacité aux exigences d'exploitation et de rapports; et, des capitaux pour aborder les problèmes de capacité, renouveler les actifs et mettre en œuvre les initiatives en matière de sécurité et de service à la clientèle.

En plus de ces projets d'immobilisations de base et des importants projets d'immobilisations proposés, des projets d'immobilisations émergents sont, de temps à autre, nécessaires afin d'aborder les nouvelles responsabilités réglementaires, les problèmes de capacité, le renouvellement des actifs, la sécurité et les initiatives en matière de service à la clientèle. Lorsque cela est possible, la société tente de répondre à ces exigences à même ses crédits de financement actuels en utilisant, s'il y a possibilité, les économies d'exploitation ou de capital obtenues grâce à des gains en efficacité ou en redéfinissant les priorités de son plan d'immobilisations actuel. Lorsque cela n'est pas possible, la société et son actionnaire travaillent ensemble afin de trouver des solutions de financement adéquates.

4.2.5 Terminal d'Argentia

De nombreux travaux ont été réalisés au terminal d'Argentia au cours de 2011-2012, mais certains restent à faire, par exemple, terminer le réasphaltage du stationnement du terminal dès que les conditions printanières le permettront. Des évaluations techniques supplémentaires du quai indiquent également qu'il faudrait installer un nouveau système de défense afin d'éviter de causer des dommages au quai, et effectuer des réparations du quai principal et des poteaux d'amarrage pour éviter d'endommager le quai lorsque le navire accoste à Argentia.

4.3 Bar Harbor

Marine Atlantic possède des installations terminales à Bar Harbour, dans le Maine, qui excèdent ses besoins et qui sont de toute façon en dehors de son mandat. La société a obtenu l'approbation d'aliéner ces installations dans le plan d'entreprise de 2011-2012.



4.4 Hypothèses sous-jacentes aux prévisions financières

4.4.1 Prévision de l'achalandage

Les données de la demande pour la stratégie de revitalisation étaient basées sur les projections d'achalandage² acceptées par Marine Atlantic et Transports Canada. Ces prévisions d'achalandage ont été légèrement ajustées afin de tenir compte du changement de la diversité de l'achalandage en 2011.

4.4.2 Revenus

Les revenus de Marine Atlantic tiennent compte des anticipations de croissance, des hausses tarifaires, des suppléments et des revenus relatifs aux services aux passagers additionnels au cours de la période de planification, ainsi que définis dans les considérations en matière de planification et qu'il est fait mention dans sa stratégie de revitalisation.

Étant donné le niveau d'incertitude quant à l'avenir des niveaux d'achalandage, des coûts de carburant et de la nouvelle flotte, la société continuera à réviser ses exigences tarifaires afin de s'assurer qu'elle peut réaliser ses activités à l'intérieur des affectations approuvées tout en atteignant ses cibles de recouvrement des coûts. La structure tarifaire en entier sera révisée chaque année au cours de la préparation du Plan d'entreprise et les ajustements pertinents seront apportés selon les facteurs ayant un impact sur la société à ce moment.

4.4.3 Dépenses

Les prévisions de dépenses tiennent compte de l'exploitation de la nouvelle flotte comprenant les navires affrétés modernes et efficaces *Blue Puttees* et *Highlanders*; le *Leif Ericson*; ainsi que l'*Atlantic Vision*. Cette flotte moderne a permis de réduire les prévisions liées aux coûts d'entretien et d'exploitation.

On suppose que les dépenses d'affrètement au-delà de la période d'affrètement des trois navires sont les mêmes que dans l'entente d'affrètement actuelle. Quant aux coûts d'affrètement, les ententes contiennent des clauses d'extension qui peuvent contribuer à réduire les risques que ces sommes soient plus élevées.

La planification repose sur des hypothèses quant au prix du carburant et aux règlements en vigueur. Le taux d'inflation prévu et le type de carburant consommé ont été inclus dans les budgets. Ces questions sont abordées dans la section 4.4.6. Les plans actuels de la société tiennent compte des exigences de la nouvelle législation sur la consommation de carburant des navires.

Les obligations de paiement de solvabilité du régime de retraite sont sujettes au rendement réel du plan, aux règles définies par les autorités de réglementation du régime de retraite fédéral et les directives adoptées par l'organisme de réglementation d'actuariat. Les écarts dans cette dépense peuvent être considérables.

Diverses hypothèses sur les économies réalisées en matière de dépenses ont été mises en évidence dans la stratégie de revitalisation de la société, la révision stratégique 2010 et les engagements en matière d'économies du budget 2012. Celles-ci sont exposées en détail à la section 3.5.

² Marine Atlantic S.C.C. Prévisions d'achalandage 00-001/000-010 RV.0

4.4.4 Opération de change

La société a mis en place une stratégie de couverture des taux de change afin d'atténuer de façon proactive son exposition aux fluctuations du cours des monnaies étrangères. La société a négocié avec Stena RoRo afin de payer en devise canadienne l'affrètement de deux de leurs navires dans la première période d'affrètement de cinq ans.

La société a également obtenu des contrats de change à terme avec une institution financière, afin de respecter les exigences liées à l'eurodevise pour le reste de la période d'affrètement de l'*Atlantic Vision* jusqu'en 2013. Marine Atlantique couvre son exposition à cette obligation en devises étrangères en recourant à des contrats de change à terme afin d'établir l'équivalent en dollars canadiens à ces paiements mensuels d'affrètement. La société a prévu un taux de change basé sur les attentes de la société à compter de la fin de l'entente d'affrètement de l'*Atlantic Vision* en 2013.

La stratégie de couverture de Marine Atlantique a réussi à apporter une stabilité et une certitude à l'égard des coûts des obligations d'affrètement pour la durée des ententes d'affrètement.

4.4.5 Inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %, soit le milieu de la fourchette de maîtrise de l'inflation qui est de 1 à 3 %³. Avant d'établir ses prévisions pour la planification budgétaire, le ministère des Finances du gouvernement du Canada interroge environ 15 prévisionnistes du secteur privé pour obtenir leurs opinions sur les principales variables économiques, comme le produit intérieur brut, le taux de chômage et les taux d'intérêt. Le ministère utilise la moyenne des prévisions du secteur privé comme élément de base de sa planification fiscale. Pour les années civiles 2012 à 2016, la moyenne des prévisions du secteur privé de l'inflation de l'IPC est de 2,0 %⁴. En septembre 2010, ces prévisions indiquaient une inflation moyenne prévue de 2,2 % pour 2011, les attentes en date de septembre 2011 indiquaient un taux de 2,9 % pour 2011. Dans le cadre de sa gestion du risque financier, la société utilisera l'estimation la plus prudente et le présent plan d'entreprise continuera à présumer un taux d'inflation annuel général de 3 % pour la période de planification.

Le gouverneur de la Banque du Canada, Mark Carney, peut à l'avenir entreprendre ce qu'il appelle un « régime flexible de cibles d'inflation » ou recourir à son droit de répondre aux chocs économiques ou aux accumulations dangereuses de crédit en prenant plus que les six à huit trimestres habituels pour ramener le taux d'inflation vers la cible de la banque centrale à deux pour cent.⁵

4.4.6 Établissement du prix du carburant et consommation

Le carburant est une dépense majeure pour Marine Atlantique, représentant 15 % des charges d'exploitation totales. Il existe une grande incertitude entourant le prix du pétrole dans l'avenir. Aux fins de

³ Banque du Canada, Politique monétaire – Inflation <http://www.bankofcanada.ca/en/inflation/>

⁴ Inflation de l'IPC – représente la croissance de l'indice des prix à la consommation, en pourcentage. Sondage auprès des prévisionnistes du secteur privé, ministère des Finances du gouvernement du Canada, Septembre 2010 - <http://www.fin.gc.ca/pub/psf-psp/index-eng.asp>

⁵ The Globe and Mail, 17 octobre 2011, pages B1 et B4 « BoC to get marching order beyond inflation rate » – Jeremy Torobin & Bill Curry, Ottawa.

planification, la société a calculé les prix du carburant en utilisant les renseignements du marché et en analysant les prix des contrats d'opérations à terme du New York Mercantile Exchange :

À la suite de l'ajout du *Highlanders* et du *Blue Puttees* à sa flotte, la consommation de carburant de Marine Atlantique a diminué de plus de 20 pour cent au cours de l'été 2011 comparativement à l'été 2010 avec l'ancienne flotte. Cette baisse est survenue alors que la société a effectué un nombre moins élevé de traversées, mais en offrant une plus grande capacité aux clients, et ce, au même moment où le personnel des navires de la société se familiarisait encore avec les paramètres d'exploitation d'une nouvelle flotte plus moderne.

4.5 Impacts de la réglementation

Pour assurer l'exploitation sécuritaire des navires en mer, Marine Atlantique est assujettie à un certain nombre de lois et de règlements, notamment, le *Code canadien du travail*, le *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)*, la *Loi sur le transport des marchandises dangereuses* et le règlement apparenté, la *Loi sur la responsabilité en matière maritime* et le règlement apparenté, la *Loi sur la marine marchande du Canada, 2001* et le règlement apparenté, la *Loi maritime du Canada*, la *Loi sur le cabotage*, le *Règlement sur la sécurité des traversiers intérieurs* et la partie 3 du *Règlement sur la sûreté du transport maritime (RSTM)*.

Le Comité de la protection du milieu marin de l'Organisation maritime internationale a adopté à l'unanimité des amendements à la réglementation sur l'environnement de l'annexe VI de la MARPOL 73/78 visant à réduire les émissions nocives des navires. « MARPOL » est un mot-valise créé de la fusion des mots « marine » et « pollution » et 73/78 fait référence aux années 1973 et 1978 : la première étant l'année de la signature de cette convention, la seconde faisant référence au protocole de 1978 qui est entré en vigueur en octobre 1983. Depuis le 31 décembre 2005, 136 pays, dont le Canada, représentant 98 % du tonnage mondial des navires, font partie de cette convention. Tous les navires immatriculés dans des pays signataires de la MARPOL sont assujettis à ses exigences, peu importe où ils naviguent, et les nations membres sont responsables des navires immatriculés sous leurs nationalités respectives. En mars 2010, le Canada et les États-Unis ont obtenu l'approbation du Comité de la protection du milieu marin (CPMM) de l'Organisation maritime internationale (OMI) pour définir une zone de contrôle des émissions de 320 km (200 milles) le long de leurs côtes. À cela viennent s'ajouter des exigences du Canada de réduire les émissions de soufre à un maximum de 1,00 % (des émissions totales) avant le 1^{er} août 2012 et de les réduire davantage à un maximum de 0,10 % d'ici le 1^{er} janvier 2015. Afin de respecter ces exigences, la société prévoit investir en modernisations des immobilisations de conformité environnementale en 2013-2014 pour le *Blue Puttees*, le *Highlanders* et le *Leif Ericson* comme il est décrit dans notre budget d'immobilisations.

La société est également soumise aux exigences de la loi et aux évaluations liées aux indemnités des accidentés du travail faites par la Commission d'indemnisation des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse. La société doit également payer les indemnités des accidentés du travail pour le coût des prestations prévues selon le régime autogéré qui sont administrées par la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail de Terre-Neuve-et-Labrador, la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick et la Workers' Compensation Commission de l'Île-du-Prince-Édouard, pour les accidents du travail des salariés actuels et des anciens salariés.

Marine Atlantic est aussi assujettie à la *Loi sur les langues officielles* et aux politiques gouvernementales connexes; à la *Loi sur l'accès à l'information*; à la *Loi de l'impôt sur le revenu* parmi les nombreuses législations auxquelles elle est soumise.

5 Approbations particulières demandées

L'approbation par le gouverneur en conseil du plan d'entreprise 2012-2017 de Marine Atlantic, l'approbation par le Conseil du Trésor des plans d'exploitation et d'immobilisations contenus dans le présent document (consultez la section 6 – États financiers et l'approbation pour le maintien d'une ligne de crédit comme il est décrit dans la section 5.1 ci-dessous.

5.1 Ligne de crédit bancaire

La ligne de crédit bancaire de Marine Atlantic actuellement approuvée est de 38 688 000 \$. De ce montant, la société utilise 31 422 000 \$ afin de garantir des lettres de crédit liées à son régime de pension à prestations déterminées. Cette somme est conforme à l'article 9.11 de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la « loi ») et sert à remplacer les paiements spéciaux de solvabilité. Ces lettres de crédit doivent être conservées et ne peuvent être réduites que si des contributions supplémentaires équivalentes sont versées dans le régime. Ces lettres pourraient également être réduites sans contributions supplémentaires si une évaluation actuarielle future indiquait que le ratio de solvabilité et le ratio de solvabilité moyen répondent à certains critères définis par la loi.

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

La société tente actuellement d'obtenir l'approbation pour une ligne de crédit suffisante pour répondre aux exigences du régime de retraite qui s'élèvent à 35 622 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail. De plus, si l'évaluation actuarielle du régime de retraite pour l'exercice 2011 qui sera terminée en juin 2012 démontre que la solvabilité du régime de retraite se détériore, la société pourrait tenter d'augmenter sa ligne de crédit.

6 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 mentionnés dans les parties précédentes du présent plan d'entreprise.

Les états A à D sont présentés conformément aux normes de comptabilité dans le secteur public, alors que l'état E est un état complémentaire fourni à titre informatif.



6.1 État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C.

État de la situation financière - Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)

(Présentation conforme aux normes de comptabilité dans le secteur public)

	Réelles 2010/11	Prévisions 2011/12	Budget				
			2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Actifs financiers							
Liquidités	9 580	9 037	9 037	500	500	(92 906)	(192 865)
Comptes clients	12 431	9 513	9 313	9 313	9 313	9 313	9 313
Stocks destinés à la revente	341	341	341	341	341	341	341
Instruments financiers dérivés	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008	4 008
Actif de retraite constitué	49 501	63 808	76 451	89 533	102 599	115 246	127 894
Actifs détenus en vue de la vente	7 200	-	-	-	-	-	-
	83 061	86 707	99 150	103 695	116 761	36 002	(51 309)
Passif							
Comptes créditeurs et charges à payer	29 211	19 065	17 430	17 429	17 429	17 429	17 429
Instruments financiers dérivés	275	275	275	275	275	275	275
Revenus reportés	2 628	2 628	2 628	2 628	2 628	2 628	2 628
Charges à payer ^{Note 1}	52 958	52 958	52 958	52 958	52 958	52 958	52 958
	85 072	74 926	73 291	73 290	73 290	73 290	73 290
Actifs financiers nets (dette)	(2 011)	11 781	25 859	30 405	43 471	(37 288)	(124 599)
Actifs non financiers ^{Note 2}	194 478	207 929	219 541	221 459	203 286	162 066	120 846
Excédent accumulé (déficit)	192 467	219 710	245 400	251 864	246 757	124 778	(3 753)

Les notes afférentes font partie intégrante de ces états financiers

Note : Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.



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

Note 1 : Les charges à payer sont constituées des paies de vacances 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.

Note 2 : 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.



6.2 État B : État de l'exploitation et de l'excédent accumulé

Marine Atlantique S.C.C.

État de l'exploitation et de l'excédent accumulé

Pour l'exercice clos le 31 mars 2011 et les prévisions pour 2012-2013 à 2016-2017

(Présentation conforme aux normes de comptabilité dans le secteur public)

(En milliers de dollars)	Réelles 2010/11	Prévisions 2011/12	Budget 2012/13	Budget 2013/14	Budget 2014/15	Budget 2015/16	Budget 2016/17
Revenus totaux	95 763	99 005	111 641	111 698	118 454	124 039	129 307
Dépenses							
Salaires et avantages sociaux	79 407	82 101	83 996	80 526	80 854	82 390	84 128
Carburant	32 512	33 796	35 389	37 121	37 745	40 280	43 873
Frais de frètement	25 818	44 290	44 290	37 890	45 592	44 901	44 832
Taxes sur l'importation de frètement	13 832	7 876	-	-	-	-	-
Réparations et entretien	12 352	14 003	16 068	12 423	13 379	11 128	14 518
Matières, fournitures et services	13 372	19 524	20 730	11 643	14 325	14 727	16 957
Assurance, loyer et services publics	5 405	6 230	6 807	6 540	6 375	6 915	7 080
Coûts du renouvellement de la flotte	10 001	1 219	-	19 000	-	-	-
Autres charges	9 078	7 537	12 699	13 652	6 398	6 542	7 062
Avantages sociaux futurs des employés ^{Note 1}	8 279	11 724	12 311	11 755	12 074	12 299	12 552
	-	-	-	-	-	-	-
Démantèlement de navires	3 118	2 507	-	-	-	-	-
Perte sur change étranger	66	-	-	-	-	-	-
Moins-value (plus-value) latente sur instruments financiers dérivés	(5 442)	-	-	-	-	-	-
Perte (gain) réalisée sur instruments financiers dérivés	2 761	(2 800)	-	-	-	-	-
(Gain) Perte sur l'aliénation de navires, d'installations et de matériel	(14)	-	-	-	-	-	-
Perte sur la réduction de valeur des actifs détenus en vue de la vente	8 322	-	-	-	-	-	-
(Gain) Perte sur l'aliénation d'actifs détenus en vue de la vente	-	(872)	-	-	-	-	-



Marine Atlantique S.C.C.

État de l'exploitation et de l'excédent accumulé

Pour l'exercice clos le 31 mars 2011 et les prévisions pour 2012-2013 à 2016-2017
(Présentation conforme aux normes de comptabilité dans le secteur public)

(En milliers de dollars)	Réelles 2010/11	Prévisions 2011/12	Budget 2012/13	Budget 2013/14	Budget 2014/15	Budget 2015/16	Budget 2016/17
Amortissement	12 476	23 661	35 288	43 377	44 403	46 220	46 220
Dépenses totaux	231 343	250 795	267 577	273 928	261 145	265 402	277 722
Excédent (déficit) avant le financement public	(135 580)	(151 790)	(155 936)	(162 230)	(142 691)	(141 363)	(147 915)
Financement public							
Exploitation	124 370	139 414	134 726	123 398	111 354	14 384	14 384
Immobilisations	77 839	37 112	46 900	23 636	16 130	5 000	5 000
Immobilisations en attente de l'approbation du fédéral	-	-	-	21,659	10,100	-	-
Recouvrement des coûts de démantèlement de navires	3 118	2 507	-	-	-	-	-
Financement total du gouvernement	205 327	179 033	181 626	168 693	137 584	19 384	19 384
Excédent (déficit)	69 747	27 243	25 690	6 463	(5 107)	(121 979)	(128 531)
Excédent (déficit) accumulé, au début de l'exercice comme établi initialement	(219 580)	192 467	219 710	245 400	251 863	246 756	124 777
Changement des conventions comptables	342 300	-	-	-	-	-	-
Excédent (déficit) accumulé, au début de l'exercice après redressement	122 720	192 467	219 710	245 400	251 863	246 756	124 777
Excédent accumulé, fin de l'exercice	192 467	219 710	245 400	251 863	246 756	124 777	(3 754)



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

Note 1 : Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2010-2011 sont établies selon des chiffres actuariels. Pour l'exercice 2011-2012 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux besoins en trésorerie pour les avantages sociaux futurs complémentaires autres que ceux de retraite et aux coûts actuels des prestations de retraite.

Note 2 : Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.



6.3 État C : État des changements dans les actifs financiers nets (dette)

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

Exercice clos le 31 mars
(en milliers de dollars)

(Présentation conforme aux normes de comptabilité dans le secteur public)

	Réelles	Prévisions	Budget				
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Excédent (déficit)	69 747	27 243	25 690	6 463	(5 107)	(121 979)	(128 531)
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition de navires, d'installations et de matériel	(77 839)	(37 112)	(46 900)	(45 295)	(26 230)	(5 000)	(5 000)
Amortissement de navires, d'installations et de matériel	12 476	23 661	35 288	43 377	44 403	46 220	46 220
Perte sur l'aliénation de navires, d'installations et de matériel	(14)	-	-	-	-	-	-
Perte sur la réduction de valeur des actifs détenus en vue de la vente	8 322	-	-	-	-	-	-
Reclassement d'actifs détenus en vue de la vente	7 200	-	-	-	-	-	-
Produits sur l'aliénation de navires, d'installations et de matériel	15	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des immobilisations corporelles	(49 840)	(13 451)	(11 612)	(1 918)	18 173	41 220	41 220
Variation d'autres actifs non financiers							
Variation nette des stocks retenus pour la consommation	2 225	-	-	-	-	-	-
Variation nette des charges payées d'avance	(2 722)	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers	(497)	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation	-	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) de la dette nette	19 410	13 792	14 078	4 545	13 066	(80 759)	(87 311)
Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice	(21 422)	(2 011)	11 781	25 859	30 405	43 471	(37 288)
Actifs financiers nets (dette), fin de l'exercice	(2 012)	11 781	25 859	30 404	43 471	(37 288)	(124 599)



6.4 État D : État des flux de trésorerie

Marine Atlantique S.C.C.

État des flux de trésorerie

Prévisions pour l'exercice clos le 31 mars 2011 et les prévisions budgétaires pour 2012-2013 à 2016-2017
(Présentation conforme aux normes de comptabilité dans le secteur public)

(En milliers de dollars)	Réelles 2010/11	Prévisions 2011/12	Budget 2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Opérations d'exploitation							
Rentrées de fonds de clients	94 538	98 903	111 601	111 659	118 414	123 999	129 267
Autres revenus reçus	77	102	40	40	40	40	40
Financement public	133 629	139 414	134 726	123 398	111 354	14 384	14 384
Produits des actifs détenus en vue de la vente	-	8 072	-	-	-	-	-
Liquidités nettes de la vente d'actifs retournées au gouvernement	-	(2 447)	-	-	-	-	-
Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés	(207 832)	(218 556)	(221 414)	(218 797)	(204 668)	(206 882)	(218 449)
Sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs ^{Note 1}	(21 940)	(26 031)	(24 954)	(24 837)	(25 140)	(24 947)	(25 200)
	(1 528)	(543)	-	(8,537)	-	(93 406)	(99 959)
Opérations portant sur les capitaux propres ^{Note 2}							
Achats d'immobilisation à partir des fonds de l'exercice en cours	(67 067)	(37 112)	(46 900)	(45 295)	(26 230)	(5 000)	(5 000)
Achats d'immobilisation à partir des fonds de l'exercice précédent ^{Note 3}	-	(10 231)	-	-	-	-	-
Produits sur l'aliénation de navires d'installations et de	15	-	-	-	-	-	-
	(67 052)	(47 343)	(46 900)	(45 295)	(26 230)	(5 000)	(5 000)
Opérations de financement							
Intérêt et taux de change sur la trésorerie	39	-	-	-	-	-	-
Financement public des immobilisations – exercice en cours	67 067	37 112	46 900	23 636	16 130	5 000	5 000



(En milliers de dollars)	Réelles 2010/11	Prévisions 2011/12	Budget 2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Financement public des immobilisations – exercice précédent (CAFE)	-	10 231	-	-	-	-	-
Financement public des immobilisations – en attente de l'approbation du fédéral	-	-	-	21 659	10 100	-	-
	67 106	47 343	46 900	45 295	26 230	5 000	5 000
Augmentation (Diminution) des disponibilités	(1 474)	(543)	-	(8 537)	-	(93 406)	(99 959)
Liquidités au début de l'exercice	2 517	9 580	9 037	9 037	500	500	(92 906)
	-	-	-	-	-	-	-
Liquidités fin de l'exercice	9 580	9 037	9 037	500	500	(92 906)	(192 865)



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

Note 1 : Les sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs incluent les sorties de fonds pour le régime de retraite, indemnisation pour accidentés du travail et avantages sociaux futurs non rattachés au régime de retraite

Note 2 : Les actifs d'immobilisations font également référence aux navires, installations et équipements ailleurs dans ces états, on a utilisé « immobilisations » pour simplifier la présentation.

Note 3 : Les achats d'immobilisations à partir des fonds de l'exercice précédent représentent les dépenses pour des biens et services importants reçus avant l'exercice précédent et payés pendant l'exercice en cours. Des crédateurs à la fin de l'exercice (CAFE) ont été établis pour financer ces achats à partir des fonds de l'exercice précédent.

Note 4 : Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.



6.5 État E : Financement de l'exploitation et de l'État

Marine Atlantique S.C.C.

Plan d'entreprise de 2012-2013 à 2016-2017

Financement de l'exploitation et de l'État, Exercice clos le 31 mars

En milliers de dollars

(Informations supplémentaires fournies à titre informatif seulement – Présentation non conforme aux normes de comptabilité dans le secteur public)

		Budget 2011/12	Prévision 2011/12	Budget 2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Besoins essentiels de fonctionnement ^{Note 1}	A	131 765	123 997	128 763	119 637	124 311	125 069	133 877
Revenus escomptés	B	97 780	99 005	111 641	1116 988	118 454	124 039	129 307
Besoins en carburant	C	31 210	32 151	33 920	35 586	36 137	38 583	42 092
Gestion, mise en œuvre et restructuration de programmes et évaluations de la TVH ^{Note 2}	D	16 187	8 030	15 794	28 401	1 410	1 168	550
Besoins de fonctionnement nets	E=A-B+C+D	81 383	65 174	66 836	71 925	43 405	40 782	47 212
Fonds de roulement ^{Note 3}	F	(4 160)	(1 387)	1 435	(8 537)	-	-	-
Affrètement	G	61 921	52 167	44 290	37 890	45 592	44 901	44 832
Besoins en termes de régimes de retraite	H	22 871	23 460	22 165	22 120	22 358	22 108	22 299
Immobilisations ^{Note 4}	I	40 070	37 112	46 900	45 295	26 230	5 000	5 000
Besoin de financement total	J=E+F+G+H+I	202 085	176 526	181 626	168 693	137 584	112 791	119 343
Financement public net disponible ^{Note 5}	K	200 085	196 435	184 876	147 034	127 484	19 384	19 384
Financement net inutilisé/(exigences) ^{Notes 6/7}	L=K-J	(1 500)	19 909	3 250	(21 659)	(10 100)	(93 407)	(99 959)

Notes relatives à l'état E – Financement de l'exploitation et de l'État :

Note 1 : Total des dépenses moins les dépenses en carburant; gestion, mise en œuvre et restructuration de programmes; frais d'affrètement; et, régime de retraite.

Note 3 : Les coûts de gestion des programmes englobent le financement de la dotation en personnel d'un Bureau de gestion des projets en vue de superviser l'intégration des nouveaux navires dans la flotte, alors que les coûts de mise en œuvre comprennent les coûts afférents à la mise en service de ces navires. Les coûts de restructuration pour la période allant de 2011-2012 à 2013-2014 couvrent la stratégie de revitalisation. Les évaluations de la TVH (Taxe de vente harmonisée) incluent 3 millions \$ dans les prévisions pour 2011-12 relativement aux exercices précédents

Note 3 : Fonds de roulement :

Budget 2011-2012 – (4 160) constitué de + 1 246 pour le paiement de salaires courus de l'année précédente; du remboursement, à même les produits de la vente, de (2 900) pour les coûts de désarmement du Caribou and Smallwood; de montants d'assurance à recouvrer prévus de (250); (2 256) utilisation du fonds de roulement reporté de 2010-2011.

Prévisions 2011-2012 – (1 387) constitué de 200 réclamations d'assurance; du remboursement, à même les produits de la vente, de (3 118) pour les coûts de désarmement du Caribou and Smallwood; d'une variation nette de 731 sur les salaires courus; ajustement des liquidités de (500) afin de conserver les soldes en caisse non affectés minimum disponibles à 500; diminution nette de 1 300 en créditeurs et autres éléments de passif.

Budget 2012-2013 – 1 435 constitué de + 1 635 pour le paiement de salaires courus de l'année précédente et de montants d'assurance à recouvrer prévus de (200).

Note 4 : La répartition par la société de fonds d'exploitation et des fonds pour dépenses en capital pour 2013-2014 et 2014-2015 a légèrement changé par rapport à la mise à jour annuelle des niveaux de référence 2012-2013.

Note 5 : Le financement prévu disponible pour 2011-2012 comprend une somme de 1 500 \$ dont le report est approuvé pour la stimulation de l'infrastructure, ainsi qu'une somme de 5 650 \$ reporté en 2012-2013.

Note 6 : La société demandera un report afin de déplacer une partie des fonds inutilisés (19 909 \$) en 2011-2012 (moins 366 \$ dans le fonds de stimulation de l'infrastructure qui ne peut pas être reporté) en plus des fonds périmés de 9 177 \$ de 2010-2011 vers les exercices futurs pour satisfaire les exigences de fonds de roulement comme il est décrit dans son Plan d'immobilisations et montré dans le tableau suivant.



	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Total
Fonds non utilisés actuels	9 177	-	-	-	-	9 177
Fonds non utilisés prévus	-	19 909	3 250	-	-	23 159
Excédent de fonds de stimulation de l'infrastructure	-	(366)	-	-	-	(366)
Exigences d'immobilisations	-	-	-	(21 659)	(10 100)	(31 759)
Fonds nets non utilisés/exigences de fonds	9 177	19 543	3 250	(21 659)	(10 100)	211
Fonds nets non utilisés/exigences de fonds cumulatifs	9 177	28 720	31 970	10 311	211	211

Note 7 : La société exige un financement supplémentaire de 93 407 \$ en 2015-2016 et de 99 959 \$ en 2016-2017.

Note 8 : Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.



Annexe A : Structure organisationnelle

