



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C.

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2018



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C.

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2018



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2018.

N° de catalogue FA3-148/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-28735-5





Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 7 décembre 2018

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de Marine Atlantique S.C.C. conformément au plan présenté au Comité de la vérification et de la gestion du risque du Conseil d'administration le 17 janvier 2018. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci joint.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par Marine Atlantique S.C.C.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Heather McManaman, CPA, CA
Directrice principale

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	4
Constatations, recommandations et réponses	5
Méthodes de gestion organisationnelle	6
La gouvernance de la Société comportait un défaut grave, et certaines méthodes de gestion organisationnelle pouvaient être améliorées	6
Gestion de la sécurité et des services de traversier	16
La Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour gérer la sécurité et les services de traversier, mais certains secteurs pouvaient être améliorés	17
Conclusion	25
À propos de l'audit	26
Tableau des recommandations	30

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. Le service de traversier à Terre-Neuve-et-Labrador a une longue histoire. Il est devenu une responsabilité fédérale lorsque Terre-Neuve s'est jointe à la Confédération canadienne en 1949. Cette responsabilité a été transférée à plusieurs organisations au cours des sept décennies suivantes et est maintenant confiée à Marine Atlantique S.C.C. La plupart des biens, allant des aliments et des produits de détail aux fournitures médicales et aux matériaux de construction, arrivent à Terre-Neuve par traversier. Le tourisme, un secteur économique important dans la province, dépend du service de traversier, tout comme les résidents de la province. Des conditions météorologiques difficiles et des problèmes d'entretien peuvent perturber ce que de nombreux Terre-Neuviens considèrent comme un service de transport essentiel.

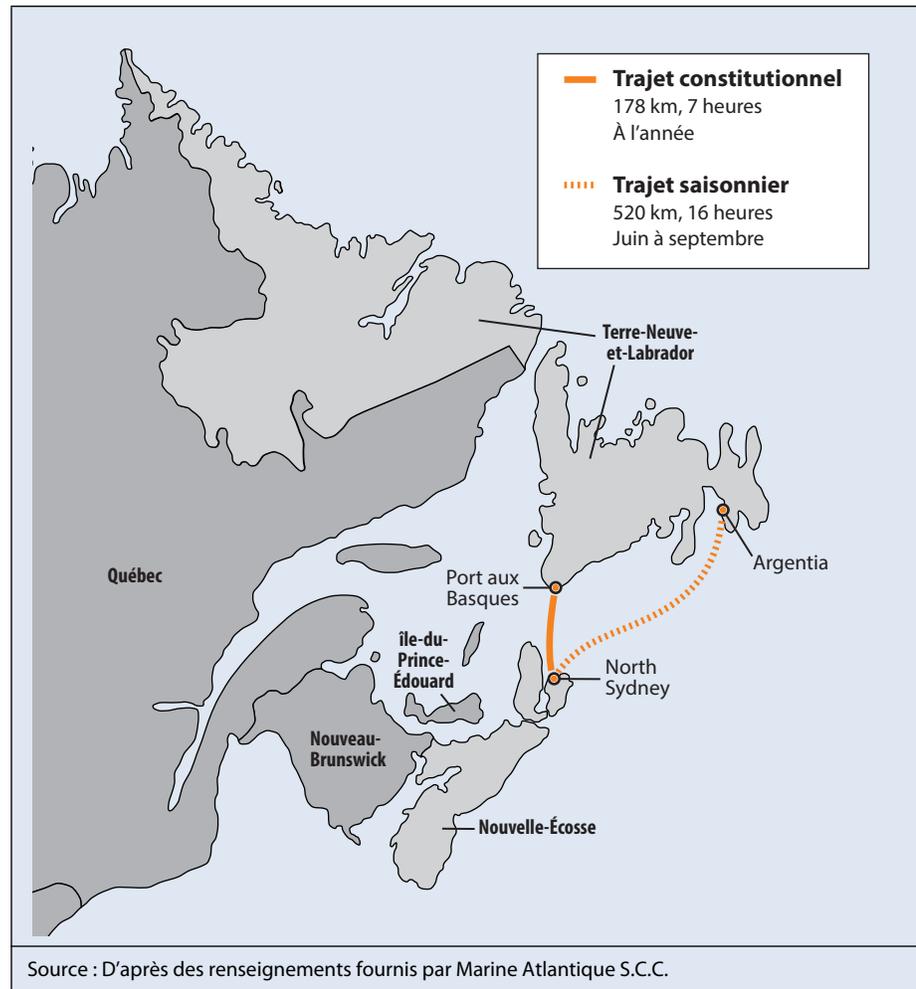
2. La *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* a établi Marine Atlantique comme société d'État en 1986. En 1995, la *Politique maritime nationale* a réduit le mandat de la Société à l'exploitation d'un service de traversier. La Société rend compte de ses activités au ministre des Transports.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

3. Le service de traversier entre l'île de Terre-Neuve et la Nouvelle-Écosse a reçu un statut constitutionnel particulier en vertu des conditions de l'adhésion de Terre-Neuve à l'Union canadienne (*Loi sur Terre-Neuve*). La *Loi* 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 ».

4. Le trajet constitutionnel de la Société est assuré par un service de traversier maintenu à l'année entre North Sydney, en Nouvelle-Écosse, et Port aux Basques, à Terre-Neuve-et-Labrador. La Société assure aussi un service de traversier saisonnier (de juin à septembre) entre North Sydney et Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador. Ce trajet saisonnier n'est pas imposé par la *Loi sur Terre-Neuve* (voir la pièce 1).

Pièce 1 Trajets en traversier de Marine Atlantique S.C.C.



5. La Société emploie environ 1 300 personnes et réalise approximativement 1 700 traversées par année pour plus de 300 000 passagers et 90 000 véhicules commerciaux.
6. Pour desservir autant les voyageurs du public que les clients commerciaux, la Société exploite une flotte de quatre navires pouvant opérer dans les eaux envahies par les glaces (voir la pièce 2) et possède des terminaux à North Sydney, à Port aux Basques et à Argentia.
7. La Société dépend financièrement du gouvernement du Canada parce que les revenus provenant du service de traversier ne lui permettent pas de compenser toutes ses charges d'exploitation (voir la pièce 3). Elle peut acquérir des immobilisations, comme de nouveaux navires, seulement si le Parlement approuve des **crédits** à cette fin.

Crédit — Autorisation donnée en vertu d'une loi du Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor, jusqu'à concurrence d'un montant maximal, à une fin particulière au cours d'un exercice donné.

Pièce 2 Flotte de Marine Atlantique S.C.C.

Traversier	Appartenant à la Société ou loué	Année de construction	Année d'achat ou du début de la location	Durée de vie utile estimée ou fin de la location	Liaison habituelle	Type d'occupants
Blue Puttees	Appartenant à la Société ¹	2006	2015	13 ans	North Sydney à Port aux Basques	Passagers et clients commerciaux
Highlanders	Appartenant à la Société ¹	2007	2016	14 ans		Passagers et clients commerciaux
Leif Ericson	Appartenant à la Société	1991	2001	4 ans ²		Clients commerciaux
Atlantic Vision	Loué	2002	2009	Novembre 2019	North Sydney à Argentinia	Passagers et clients commerciaux

¹ Le navire était loué entre 2011 et la date d'achat.
² Dans le budget de 2018, le gouvernement a approuvé la remise en état du *Leif Ericson* pour allonger sa durée de vie.
Source : Marine Atlantique S.C.C.

Pièce 3 Principaux résultats financiers de Marine Atlantique S.C.C.

Catégorie	Résultats par exercice (en millions de dollars)		
	2017-2018	2016-2017	2015-2016*
Revenus	112,6	113,9	109,4
Charges	237,2	220,4	237,4
Financement gouvernemental	146,7	98,8	350,9
Excédent (déficit) de fonctionnement	22,1	(7,7)	222,9

* Le financement gouvernemental et l'excédent de fonctionnement sont beaucoup plus élevés qu'au cours des exercices ultérieurs parce que le gouvernement a accordé des fonds pour l'achat de deux traversiers durant l'exercice 2015-2016.
Source : Marine Atlantique S.C.C.

Audits antérieurs

8. Au cours de notre audit de 2009, nous avons constaté deux défauts graves dans les moyens et les méthodes de la Société :
- des questions stratégiques non réglées, comme le vieillissement des traversiers et de ses installations à terre, qui nécessitaient un financement public à long terme;
 - l'insuffisance de la planification des activités et de la gestion des immobilisations.

9. Notre audit de 2009 avait également recensé d'autres secteurs pouvant faire l'objet d'améliorations. Nous avons ainsi noté que la Société n'avait pas mis au point de système de gestion de l'environnement depuis que nous avons soulevé la question dans le cadre de notre audit de 2004. Nous avons également observé que la Société n'avait pas encore adopté de système pour automatiser l'affectation du personnel.

Objet de l'audit

10. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de Marine Atlantique S.C.C. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

11. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

12. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion de la sécurité et des services de traversier.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

13. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 26 à 29), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Message général



14. Dans l'ensemble, nous avons constaté que Marine Atlantique S.C.C. disposait de bonnes méthodes pour surveiller l'exploitation de la Société et gérer ses activités.

15. Néanmoins, nous étions préoccupés du fait que la Société n'était pas en mesure de prendre des décisions stratégiques à long terme en raison de circonstances indépendantes de sa volonté – en particulier, des retards dans l'approbation par le gouvernement des plans d'entreprise quinquennaux complets de la Société. Nous avons signalé ce problème dans le cadre de notre examen spécial de 2009, et nous avons constaté dans le présent audit qu'il constituait un défaut grave.

16. Cette constatation est importante parce que la Société dépend de l'approbation de fonds publics par le gouvernement pour l'entretien et le remplacement de sa flotte. Si le gouvernement n'approuve pas la stratégie à long terme de renouvellement de la flotte de la Société, cette dernière peut seulement répondre aux besoins à court terme de la flotte. Ce manque d'orientation stratégique à long terme a une incidence sur les activités de base de la Société. Plus le temps passe, plus le problème s'aggravera, car la réparation et l'entretien de navires vieillissants coûteront plus cher au bout du compte que leur remplacement. La Société a aussi affirmé qu'il faut prévoir un délai d'au moins quatre ans pour l'achat d'un nouveau navire.

17. Nous avons également constaté que la Société ne possédait pas une compréhension claire de la formule utilisée pour évaluer le recouvrement des coûts de ses services non constitutionnels, y compris le trajet saisonnier qu'elle assure jusqu'à Argentinia. Cette faiblesse est importante parce que si la Société et le gouvernement n'ont pas la même compréhension de la formule de recouvrement des coûts, le calcul pourrait donner une image inexacte de l'atteinte par la Société de sa cible de recouvrement des coûts.

18. Enfin, nous avons constaté que la Société ne disposait d'aucun plan de gestion de l'environnement. La mise en œuvre d'un plan établissant les objectifs environnementaux de la Société permettrait à cette dernière de surveiller son rendement et d'exécuter ses activités de manière écologique — un des éléments clés de son énoncé de mission.

Méthodes de gestion organisationnelle

Contexte

19. La Société est gouvernée par un conseil d'administration composé de cinq à dix administrateurs, dont un président et un président et chef de la direction. Le président du Conseil d'administration ainsi que le président et chef de la direction sont nommés par le **gouverneur en conseil**. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre des Transports, sur approbation du gouverneur en conseil.

20. Le Conseil était soutenu par le Comité de la vérification et de la gestion du risque, le Comité de la sécurité, de la gouvernance et de la responsabilisation de la Société, et le Comité des ressources humaines et de la gestion des régimes de retraite.

21. La Société a adopté une méthodologie de tableau de bord prospectif, qui utilise des indicateurs de rendement et des cibles stratégiques pour mesurer les progrès. La méthodologie de tableau de bord prospectif a également comme but :

- de communiquer clairement la vision, la mission et la stratégie de l'organisation aux employés et aux autres parties prenantes;
- d'aligner les activités courantes sur une vision et une stratégie;
- d'encadrer l'établissement de l'ordre de priorité des programmes, des projets, des services, des produits et des ressources.

La gouvernance de la Société comportait un défaut grave, et certaines méthodes de gestion organisationnelle pouvaient être améliorées

Ce que nous avons constaté

22. Nous avons constaté qu'à l'exception d'un défaut grave dans sa gouvernance, la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, qui pouvaient être améliorées dans certains secteurs. Le défaut grave découlait du fait que, sans l'approbation en temps opportun des plans d'entreprise (un élément sur lequel la Société n'avait aucune prise), le Conseil ne pouvait pas fournir une orientation stratégique appuyée par le gouvernement du Canada. La Société avait également besoin d'améliorer la mesure du rendement, la surveillance du rendement et la communication des résultats, ainsi que l'atténuation des risques, leur surveillance et la communication de l'information à cet égard.

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

23. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :
- la gouvernance de la Société;
 - la planification stratégique, la mesure du rendement, la surveillance du rendement et la communication des résultats;
 - la gestion du risque d'entreprise.

Recommandations

24. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 33, 39, 42, 45 et 50.

Gouvernance de la Société

25. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans l'établissement d'une orientation stratégique, un élément sur lequel la Société n'avait aucune prise (voir la pièce 4).

Pièce 4 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Le Conseil d'administration de la Société et ses comités disposaient de mandats, d'une politique d'orientation sur la structure de gouvernance et les responsabilités, ainsi que d'un code de conduite régissant l'indépendance des administrateurs. Les conflits d'intérêts ont été déclarés annuellement et lors des réunions du Conseil. Le Conseil s'est réuni régulièrement à huis clos sans les membres de la direction.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Pièce 4 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil d'administration a approuvé l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le Conseil s'est employé activement à définir des objectifs pour le président et chef de la direction de la Société, qui concordaient avec l'orientation stratégique de l'organisation, en plus d'évaluer le rendement du président et chef de la direction par rapport à ces objectifs.</p> <p>Défaut grave</p> <p>La Société n'a pas pu obtenir en temps opportun l'approbation par le gouvernement de ses plans d'entreprise quinquennaux complets. (Les plans d'entreprise doivent être approuvés par le gouverneur en conseil. La Société n'a donc aucune prise sur ce processus.)</p>	
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Les nominations récentes au Conseil d'administration satisfaisaient au profil de compétences et d'expérience, établi par la Société, qui était nécessaire pour garantir l'efficacité du Conseil.</p> <p>Les membres du Conseil ont suivi des séances d'orientation et une formation en continu.</p> <p>Le Conseil a eu accès à des experts externes, au besoin.</p>	
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>La structure du Conseil d'administration reflétait la nature et la complexité des activités de la Société.</p> <p>Le Conseil a reçu en temps opportun de l'information de la direction.</p> <p>Le directeur de la vérification interne a fait rapport au Comité de la vérification et de la gestion du risque. Celui-ci a approuvé le plan stratégique de vérification interne de 2018-2020 et a rencontré régulièrement à huis clos le directeur.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

26. **Défaut grave — Établissement d'une orientation stratégique** — Comme lors de notre examen spécial de 2009, nous avons constaté que la Société ne pouvait pas obtenir auprès du gouvernement, en temps opportun, l'approbation de ses plans d'entreprise, y compris la stratégie proposée pour le renouvellement de la flotte. Même si la Société avait soumis ses plans d'entreprise au ministre des Transports par l'entremise de Transports Canada pour la période complète de cinq ans, et qu'ils avaient ensuite été approuvés par le gouverneur en conseil, l'approbation portait sur une partie seulement des périodes de planification quinquennales :

- le plan d'entreprise de 2016-2017 à 2020-2021 a été approuvé en mai 2016 pour la période partielle du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2017;
- le plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022 a été approuvé en décembre 2017 pour la période partielle du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2020;
- le plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 n'avait pas encore été approuvé au 21 novembre 2018.

27. La lettre du Ministre concernant les attentes, reçue par le président du Conseil de la Société en juillet 2017, a souligné que le retard dans l'approbation du plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022 était indépendant de la volonté de la Société.

28. La mise en œuvre d'un plan pour la stratégie de renouvellement de la flotte est tributaire de l'approbation du gouvernement et de l'octroi d'un financement public important. Nous avons constaté que la Société s'était employée à définir une orientation stratégique à long terme et qu'elle travaillait avec le gouvernement depuis 2013 en vue d'obtenir des fonds pour sa stratégie à long terme de renouvellement de la flotte. Au cours de l'exercice 2015-2016, le gouvernement a approuvé des fonds pour l'achat de deux navires, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*. Après l'achat de ces navires, la Société a discuté avec le gouvernement de sa stratégie proposée de renouvellement de la flotte. Malgré les quelques progrès accomplis, il restait du travail à faire pour que la flotte puisse continuer de répondre aux besoins de la Société.

29. Afin de présenter au gouvernement une description claire de la question, la Société a également soumis sa stratégie à long terme de renouvellement de la flotte en tant qu'addenda à son plan d'entreprise de 2016-2017 à 2020-2021. Dans la proposition, la Société a demandé des fonds pour remplacer le *Leif Ericson*, qui lui appartenait et qui arriverait bientôt à la fin de sa durée de vie utile, et l'*Atlantic Vision*, un navire loué dont l'exploitation était dispendieuse et qui ne convenait pas de façon idéale aux exigences de la Société.

30. Le gouvernement n'a pas accordé à la Société les fonds demandés. Toutefois, dans le budget de 2018, il a approuvé la remise en état du *Leif Ericson* et a approuvé la prolongation du contrat de location de l'*Atlantic Vision* jusqu'en novembre 2019. Bien que la Société ait obtenu la prolongation du contrat de location, elle n'avait aucune garantie que le navire pourrait faire l'objet d'un affrètement après cette période. La Société avait aussi affirmé qu'il faudrait prévoir un délai d'au moins quatre ans pour l'achat d'un nouveau navire.

31. Même si l'approbation de la remise en état et de la prolongation du contrat de location a permis de répondre aux besoins à court terme de la Société liés à la flotte, le gouvernement n'a pas communiqué de plan de financement à long terme pour la Société.

32. Ce défaut grave est important parce qu'il a nui à la capacité de la Société de prendre des engagements financiers pluriannuels qui auraient permis à la Société de mettre en œuvre sa stratégie proposée de renouvellement de la flotte. Cela aurait aidé la Société à assurer la stabilité de ses activités et la fiabilité du service pour les années à venir.

33. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait poursuivre ses démarches auprès des représentants gouvernementaux pertinents pour veiller à l'approbation en temps opportun de ses plans d'entreprise et pour régler sa stratégie à long terme de renouvellement de la flotte, ainsi que les exigences financières à l'appui du renouvellement continu de la flotte.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. poursuivra ses démarches auprès des représentants gouvernementaux pertinents en ce qui concerne l'approbation en temps opportun de ses plans d'entreprise, la résolution de sa stratégie à long terme de renouvellement de la flotte, ainsi que les exigences financières à l'appui du renouvellement continu de la flotte.*

Planification stratégique, mesure du rendement, surveillance du rendement et communication des résultats

34. **Analyse** — Nous avons constaté qu’il y avait des faiblesses dans la mesure du rendement ainsi que dans la surveillance du rendement et la communication des résultats (voir la pièce 5).

Pièce 5 Planification stratégique, mesure du rendement, surveillance du rendement et communication des résultats : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi son plan stratégique, ainsi que des objectifs stratégiques qui concordaient avec son mandat.	<p>La Société disposait de processus systématiques de planification stratégique, et utilisait une méthodologie de tableau de bord prospectif pour dresser son plan stratégique.</p> <p>Le plan stratégique et les objectifs stratégiques concordaient avec le mandat de la Société.</p> <p>La Société a pris en compte son environnement interne et externe, ses forces et ses faiblesses en matière de compétitivité, ainsi que les menaces et les possibilités dans ce domaine.</p>	
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l’atteinte des objectifs stratégiques.	<p>La Société a établi des indicateurs de rendement quantitatifs pour ses objectifs stratégiques dans son tableau de bord prospectif.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Le tableau de bord prospectif de la Société n’avait pas certains des indicateurs de rendement clés établis par le Ministre.</p> <p>Les indicateurs de rendement clés pour l’objectif stratégique de la Société visant à « protéger les personnes, les biens et l’environnement » étaient incomplets.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés à l’égard de ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	<p>Les résultats en matière de rendement étaient communiqués tous les mois à la haute direction et tous les trimestres au Conseil d’administration.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n’avait pas une compréhension claire de la formule de recouvrement des coûts établie par le Ministre pour les services non constitutionnels.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

35. **Faiblesse — Mesure du rendement** — Même si la Société a établi des indicateurs de rendement clés qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques, ces indicateurs n'étaient pas suffisants. La Société a omis certains indicateurs de rendement clés établis par le Ministre, et les indicateurs de rendement liés à son objectif stratégique « protéger les personnes, les biens et l'environnement » étaient incomplets.

36. La lettre du Ministre concernant les attentes énonçait neuf indicateurs de rendement clés et les cibles afférentes. Le Ministre s'attendait à ce que la Société atteigne ces cibles avant la fin de l'exercice 2018-2019. Ces cibles étaient les mêmes que celles établies par le ministre précédent en 2014.

37. La Société a rendu compte des indicateurs de rendement clés dans son plan d'entreprise. Cependant, elle en a omis trois dans son tableau de bord prospectif, en particulier l'indicateur lié au recouvrement des coûts des services non constitutionnels (trajet jusqu'à Argentia, **services de remorque sans tracteur** et services à bord des navires), ainsi que :

- [traduction] « les traversées sont revenues à l'horaire publié et la traversée des passagers / des véhicules est de nouveau réservée après une panne mécanique ou un retard dû aux conditions météorologiques »;
- [traduction] « il est très probable que les passagers recommandent les services de Marine Atlantique à d'autres personnes ».

38. Cette faiblesse est importante parce que le suivi des indicateurs de rendement clés permettrait à la Société de prendre des mesures en temps opportun s'il y avait un risque que les cibles du Ministre ne soient pas atteintes.

39. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait utiliser son tableau de bord prospectif pour faire le suivi de tous les indicateurs de rendement clés et des cibles afférentes établis par le Ministre.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. intégrera tous les indicateurs de rendement et les cibles établis par le Ministre dans son tableau de bord prospectif avant la fin du quatrième trimestre de l'exercice 2018-2019.

40. **Faiblesse — Protection de l'environnement** — La Société ne disposait pas de plan de gestion de l'environnement précisant des objectifs environnementaux, ainsi que les activités, les calendriers et les ressources nécessaires pour les atteindre. Elle n'avait pas non plus établi d'indicateurs de rendement liés à la protection de l'environnement pour son objectif

Services de remorque sans tracteur — Services offerts aux clients commerciaux permettant à ces derniers de laisser leurs remorques remplies de biens à l'un des terminaux de la Société et de les récupérer à l'autre bout du trajet de traversier.

stratégique clé « protéger les personnes, les biens et l'environnement ». La Société s'est donné pour mission « d'offrir un service de traversier sûr, écologique et de grande qualité de manière fiable, courtoise et économique entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse ».

41. Cette faiblesse est importante parce que sans indicateurs de rendement clés précis liés à la protection de l'environnement, la Société ne peut pas démontrer qu'elle atteint son objectif stratégique de « protéger les personnes, les biens et l'environnement ».

42. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer un plan de gestion de l'environnement qui énonce ses objectifs liés à la protection de l'environnement ainsi que les activités, les calendriers et les ressources nécessaires pour les atteindre. La Société devrait aussi établir des indicateurs de rendement clés pour surveiller les progrès par rapport à l'objectif stratégique de protéger l'environnement.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. établira, améliorera et surveillera des indicateurs de rendement clés liés à la protection de l'environnement au cours de l'exercice 2018-2019. Elle accroîtra ainsi sa participation à un programme de certification de l'environnement marin reconnu par l'industrie.*

La Société élaborera également un plan officiel de gestion de l'environnement qui énoncera clairement les plans actuels et futurs dans le domaine de la protection de l'environnement et qui sera assorti des calendriers et des ressources nécessaires pour sa mise en œuvre, avant la fin du deuxième trimestre en 2020.

43. **Faiblesse — Surveillance du rendement et communication des résultats** — Le Ministre a établi une cible de 100 % pour le recouvrement des coûts des services non constitutionnels, toutes charges prises en compte, y compris les coûts en capital. Toutefois, la lettre concernant les attentes ne précisait pas la façon dont les charges devaient être réparties ou ce qui constituait les coûts en capital. La Société a utilisé les charges supplémentaires pour calculer le recouvrement des coûts du service saisonnier jusqu'à Argentia.

44. Cette faiblesse est importante parce que si la Société ne possède pas une compréhension claire de la formule de recouvrement des coûts des services non constitutionnels, les progrès communiqués par rapport à la cible du Ministre pourraient être inexacts. Par exemple, le calcul du recouvrement des coûts par rapport aux charges supplémentaires donnerait un pourcentage de coûts engagés recouverts plus élevé que si le calcul était fondé sur toutes les charges.

45. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait s’assurer que sa compréhension de la façon de calculer le recouvrement des coûts des services non constitutionnels est la même que celle du gouvernement.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. fait état des cibles de recouvrement des coûts dans ses plans d’entreprise. La Société poursuivra ses consultations avec Transports Canada afin d’achever la formule révisée de calcul du recouvrement des coûts des services non constitutionnels. Cela sera terminé avant la fin de l’exercice 2018-2019.*

Gestion du risque d’entreprise

46. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes d’identification et d’évaluation des risques. Cependant, nous avons constaté qu’il y avait des faiblesses dans le secteur de l’atténuation des risques, ainsi que dans celui de la surveillance des risques et de la communication de l’information à cet égard (voir la pièce 6).

Pièce 6 Gestion du risque d’entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Identification et évaluation des risques	La Société a identifié et évalué les risques qu’elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société a élaboré une politique de gestion des risques et un cadre pour l’aider à identifier et à évaluer les risques.</p> <p>La Société a défini les rôles et les responsabilités en matière de gestion du risque pour le Conseil d’administration, deux de ses comités et son réseau de liaisons de risques.</p> <p>La Société a recensé 12 risques d’entreprise et établi des cotes de risques initiales, qu’elle a réévaluées de façon régulière.</p> <p>La Société a établi des correspondances entre chaque risque et les objectifs stratégiques ainsi que les initiatives à l’appui, et a identifié les tolérances aux risques clés.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 6 Gestion du risque d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini des mesures pour atténuer les risques et les a mises en œuvre.	<p>La Société a établi des plans d'action d'atténuation des risques et déterminé les responsables de la gestion de ses 12 risques d'entreprise.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le registre des risques de la Société décrivait les mesures d'atténuation, mais pour certains risques, les mesures n'étaient pas clairement définies et n'étaient assorties d'aucune échéance.</p>	
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	<p>La Société a surveillé les risques et présenté des rapports sur les risques tous les mois à la direction et tous les trimestres au Conseil d'administration, au moyen de son tableau de bord prospectif et de son tableau de bord des risques.</p> <p>La Société a révisé périodiquement son registre des risques pour déterminer les changements à apporter aux évaluations des risques et aux mesures d'atténuation.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Étant donné que ses mesures d'atténuation du risque n'étaient pas bien définies, la Société ne pouvait pas évaluer la mise en œuvre de ces mesures dans certains secteurs.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

47. **Faiblesses — Atténuation des risques, et surveillance des risques et communication de l'information à cet égard** — La Société a élaboré et tenu à jour un registre des risques pour surveiller les risques et communiquer de l'information à cet égard. Le registre décrivait les 12 principaux risques qui pesaient sur la Société ainsi que les mesures d'atténuation confiées à divers responsables ou groupes. Nous avons cependant constaté que certaines mesures d'atténuation manquaient de précision et n'étaient assorties d'aucune échéance, alors que cela aurait permis à la Société de mieux évaluer leur mise en œuvre.

48. Par exemple, la Société a recensé un risque important lié à sa capacité d'accroître l'efficacité de ses activités. Nous avons constaté que la description de la mesure d'atténuation de ce risque était trop générale. Elle ne communiquait pas expressément les exigences. Étant donné que la Société ne mesurait pas efficacement le risque identifié, elle ne pouvait pas savoir si le risque était maîtrisé ou non.

49. Ces faiblesses sont importantes parce que la Société doit s'assurer d'avoir des mesures efficaces pour atténuer les risques qui menacent ses services au public ou qui pourraient causer d'autres types de pertes, comme la dégradation de l'environnement. La Société doit également prendre des mesures précises et établir des échéances pour les réponses au risque afin que la direction et le Conseil d'administration puissent les surveiller de manière exhaustive.

50. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait définir ses mesures d'atténuation des risques. Elle devrait aussi s'assurer que les mesures sont précises, assorties d'échéances et mesurables, et que la mise en œuvre des mesures fait l'objet d'un suivi et de rapports.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Les rapports sur les risques présentés au Conseil d'administration seront révisés afin d'inclure des mesures d'atténuation, des échéances et les progrès par rapport aux échéances établies avant la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2019-2020. La prochaine priorité de Marine Atlantique S.C.C. sera l'élaboration de registres des risques au niveau des divisions. L'initiative commencera au cours de l'exercice 2018-2019 et devrait être achevée avant la fin de l'exercice 2019-2020.*

Gestion de la sécurité et des services de traversier

Contexte

51. Pour assurer le transport en mer libre de passagers, de véhicules et de marchandises de façon sécuritaire, il faut posséder le bon équipage ayant suivi la bonne formation lors chaque traversée, ainsi qu'une culture de sécurité profondément ancrée dans l'organisation. Même dans des conditions normales, un incident maritime peut causer des blessures graves, la mort ou la dégradation de biens ou de l'environnement. Les conditions météorologiques dans le détroit de Cabot, où la Société exploite ses navires, sont extrêmes et imprévisibles, et comprennent des conditions de glace.

52. L'industrie maritime est fortement réglementée pour assurer la navigation sécuritaire des navires en mer. La Société doit respecter un grand nombre de lois et de règlements et elle a adopté, comme système de gestion de la sécurité, le Code international de gestion pour la sécurité de l'exploitation des navires et la prévention de la pollution (Code ISM).

53. Pendant la période visée par l'audit, la Société utilisait deux systèmes informatiques de tiers : un des systèmes servait à gérer la formation des employés et à affecter des ressources à chaque traversier, et l'autre servait à produire des rapports d'incident. En 2016, la Société a entrepris un processus pluriannuel pour sélectionner et mettre en place un système de planification des ressources d'entreprise qui remplacerait les deux systèmes informatiques.

La Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour gérer la sécurité et les services de traversier, mais certains secteurs pouvaient être améliorés

Ce que nous avons constaté

54. Nous avons constaté que la Société disposait d'un bon système de gestion de la sécurité pour gérer ses services de traversier. Cependant, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient dans la gestion de la formation, les processus de suivi des incidents et l'affectation des équipages, ainsi que dans les systèmes d'information à l'appui de ces processus.

55. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion de la sécurité;
- la gestion des services de traversier.

Recommandations

56. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 62, 68 et 73.

Gestion de la sécurité

57. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait des faiblesses dans la gestion de la formation des équipages et des employés à terre, ainsi que dans le signalement des incidents et des anomalies et dans les enquêtes (voir la pièce 7).

Pièce 7 Gestion de la sécurité : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui concordaient avec les plans stratégiques et son mandat.	La Société a élaboré un plan de sécurité quinquennal à l'appui de ses objectifs stratégiques. En établissant l'horaire des traversées, le comité de planification opérationnelle a tenu compte des exigences de sécurité minimales relatives aux équipages et des heures de repos nécessaires entre les quarts de travail. La Société a effectué des analyses des lacunes pour déterminer les travaux environnementaux supplémentaires requis à ses terminaux.	
Système de gestion de la sécurité	La Société a géré l'exploitation des services de traversier en respectant les exigences réglementaires, afin de veiller à la sécurité des passagers et des employés et de protéger les biens et l'environnement.	La Société a mis en place un système de gestion de la sécurité qui respectait les exigences du Code ISM et décrivait les rôles et les responsabilités des employés. Les navires de la Société avaient des certificats d'inspection valides délivrés par une organisation relevant de Transports Canada.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Pièce 7 Gestion de la sécurité : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Compétences et formation des équipages et des employés à terre	La Société a mis en place un programme de formation et de perfectionnement pour s'assurer que les équipages et les employés à terre obtenaient, maintenaient et perfectionnaient les compétences et les habiletés nécessaires pour accomplir le travail demandé de façon sécuritaire.	<p>Les grilles de formation de la Société tenaient compte de toutes les exigences réglementaires applicables.</p> <p>La Société a satisfait aux exigences réglementaires minimales relatives aux équipages.</p> <p>Faiblesse</p> <p>En ce qui concerne les exigences additionnelles internes relatives à la formation, la Société n'a pas toujours surveillé la formation des employés.</p>	
Signalement des incidents et des anomalies, et enquêtes	La Société s'est dotée de moyens et de méthodes pour signaler les incidents et les anomalies ainsi que pour faire enquête, et elle a pris les mesures nécessaires pour réduire le risque d'incidents à l'avenir.	<p>Les manuels de la Société examinaient la façon de traiter et de signaler les incidents.</p> <p>La direction a reçu des rapports de statistiques sur les incidents toutes les semaines, tous les mois et tous les trimestres. Le Conseil d'administration a reçu les rapports trimestriels.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Des changements apportés au système de signalement des incidents de la Société ont entraîné des incohérences dans la classification des incidents.</p> <p>La Société a appliqué de façon incohérente ses politiques et ses procédures de fermeture en temps opportun des incidents liés à la sécurité et n'a pas documenté de manière uniforme la prise de mesures correctives.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

58. **Faiblesse — Formation des équipages et des employés à terre** — Les exigences en matière de formation de la Société pour les équipages et les employés à terre étaient fondées à la fois sur les exigences réglementaires et sur les exigences internes de la Société. Les grilles de formation de la Société reflétaient avec exactitude les exigences en la matière, mais nous avons constaté que ses rapports sur la formation étaient parfois incomplets.

59. Nous avons testé un échantillon de 30 membres d'équipage et employés à terre pour déterminer si les employés avaient satisfait à leurs exigences en matière de formation comme cela était indiqué dans les grilles de formation. Nous avons constaté que 23 des 30 employés de l'échantillon n'avaient pas satisfait aux exigences des grilles de formation ou que des données les concernant manquaient dans le système de ressources humaines utilisé par la Société pour surveiller la formation des employés.

60. La formation manquante ne constituait pas une exigence réglementaire, mais plutôt une exigence de la Société visant à éviter des problèmes d'affectation ou d'autres problèmes opérationnels. Selon les grilles de formation, les employés devaient suivre plus de formation que ce qu'exigeaient les règlements, afin d'appuyer l'affectation des équipages.

61. Cette faiblesse est importante parce que la surveillance de la formation est essentielle pour que la Société puisse s'assurer que les équipages et les employés à terre ont acquis, maintenu et perfectionné les compétences et les habiletés nécessaires pour effectuer leur travail.

62. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait améliorer ses processus de surveillance de la conformité aux exigences internes en matière de formation.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. examinera les politiques et les processus de surveillance actuels en matière de formation au cours de l'exercice 2018-2019 dans le but de les améliorer avant la fin du quatrième trimestre de cet exercice.*

La résolution des problèmes liés au caractère opportun et à l'exactitude du système de suivi de la formation et des rapports afférents est un résultat clé de l'étendue du projet de planification des ressources d'entreprise de la Société. La Société estime que le projet répondra efficacement aux besoins liés à la gestion de la formation et corrigera les limites et les lacunes recensées en matière d'information une fois qu'il sera complètement mis en place. La première phase du projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019. Le module de gestion de l'apprentissage sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2020-2021 et devrait produire de très grandes retombées dans le secteur de la formation.

63. **Faiblesses — Signalement des incidents et des anomalies, et enquêtes.** Les règlements applicables en matière de santé et de sécurité au travail exigent que les employés rapportent à leur employeur tout accident ou situation dangereuse ayant causé ou susceptible de causer une blessure dans le cadre de leur travail. Ils exigent également que tout accident, maladie professionnelle et autre élément de danger fasse sans délai l'objet d'une enquête par une personne qualifiée mandatée par la Société.

64. Nous avons constaté que sur les 971 incidents liés à la sécurité signalés par la Société en 2017, un seul était considéré comme grave (selon les normes de la Société, il peut s'agir d'une blessure causant des

lésions corporelles graves ou nécessitant des soins médicaux, d'une contamination de l'environnement, de dommages à l'équipement ou à des biens d'une valeur estimative supérieure à 50 000 \$, d'une violation de la procédure ou de la politique en cas d'incident grave, ou d'un décès).

65. La direction a mis à jour son système de classification pour le signalement des incidents au cours des dernières années afin d'accroître la fiabilité des statistiques de la Société. Par exemple :

- Le type d'incident « non lié au travail » a été ajouté en 2015 pour le distinguer d'un incident « de travail ».
- Le terme « proactif » a été ajouté en 2017 afin de promouvoir une culture de sécurité où les employés recensent les situations dangereuses en milieu de travail avant qu'un incident survienne. Auparavant, les incidents « proactifs » étaient compris dans le type d'incident dit « évité de justesse », qui décrivait un incident qui aurait pu entraîner une perte, mais qui avait été évité par pur hasard.

Étant donné que ces nouvelles classifications n'étaient pas comprises dans le glossaire du système de suivi, certains employés ont utilisé les classifications antérieures. Cela a entraîné des incohérences dans les rapports, particulièrement en ce qui concerne les classifications d'incidents « non liés au travail » et « de travail ».

66. Nous avons aussi constaté que pendant la période visée par l'audit, 50 % des 640 rapports d'incident lié à la sécurité n'avaient pas été fermés dans les 30 jours suivant l'incident, conformément à la politique de la Société. Dans un échantillon de 30 rapports, nous avons également noté que 4 rapports ne comportaient aucune preuve que des mesures correctives avaient été prises avant la fermeture du rapport d'incident dans le système, comme l'exigeaient les processus de la Société.

67. Ces faiblesses sont importantes parce qu'une mauvaise classification des incidents augmente le risque que des informations non fiables soient fournies à la haute direction et au Conseil d'administration pour la prise de décisions. De plus, des retards dans la fermeture de rapports d'incident, surtout lorsque les mesures correctives (s'il y a lieu) n'ont pas été documentées, exposent la Société au risque que ses pratiques de travail sécuritaires ne soient pas suivies ou que l'expérience découlant de l'incident ne soit pas communiquée dans l'ensemble de la Société.

68. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait appliquer systématiquement ses politiques et procédures de signalement d'incidents en ce qui a trait à la classification et à la documentation des mesures correctives en temps opportun. La Société devrait s'assurer que son guide sur le système de suivi est mis à jour pour tenir compte des révisions apportées à son système de classification.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En octobre 2017, Marine Atlantique S.C.C. a lancé une séance de formation d'une demi-journée sur le signalement d'incidents pour informer les employés de ses méthodes actuelles de gestion des incidents. La formation est en cours et, jusqu'à maintenant, plus de 80 % des employés l'ont suivie.

La Société a mis sur pied un comité de révision de la gestion des incidents en juillet 2018 afin d'améliorer les procédures et les processus actuels de gestion des incidents.

De plus, la Société collabore avec les autorités de l'industrie des traversiers afin d'élaborer de nouvelles définitions et lignes directrices pour le signalement de blessures. Une fois ces travaux terminés, les résultats seront communiqués aux employés et intégrés au système de classification.

Gestion des services de traversier

69. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait une faiblesse dans l'affectation des équipages (voir la pièce 8).

Pièce 8 Gestion des services de traversier : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui concordaient avec les plans stratégiques et son mandat consistant à offrir des services de traversier fiables et efficaces sur le plan des coûts.	La Société a établi les horaires des traversées, les plans d'entretien des navires et un plan d'entretien préventif des biens à terre pour 2018-2019.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 8 Gestion des services de traversier : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Affectation des équipages et des navires	Les traversées, l'affectation des équipages et l'entretien des navires ont été prévus en fonction de l'achalandage afin d'offrir des services fiables et efficaces sur le plan des coûts.	<p>La Société disposait d'un processus systématique pour la planification de l'horaire annuel des traversées.</p> <p>Lors de l'élaboration de l'horaire des traversées de 2018-2019, la Société s'est fondée sur des renseignements internes comme son plan d'entretien et des données historiques au sujet de l'achalandage, ainsi que sur des renseignements externes comme les projections de croissance.</p> <p>Les niveaux d'affectation des équipages de la Société étaient suffisants dans les 18 rapports de compétence échantillonnés.</p> <p>La Société a examiné diverses sources pour établir les configurations futures de la flotte, y compris une étude de l'achalandage et des prévisions connexes, une étude de marché sur le tonnage disponible, une évaluation du cycle de vie et des analyses du risque.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le système d'information de la Société pour l'affectation des équipages était inefficace et ne tenait pas compte de la complexité des opérations.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 8 Gestion des services de traversier : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Entretien des navires, des terminaux et de l'équipement	La Société a entretenu ses navires, ses terminaux et son équipement en vue d'offrir des services de traversier sécuritaires et efficaces sur le plan des coûts.	<p>Les plans d'entretien des navires, le plan d'entretien préventif des biens à terre et le plan principal des projets d'immobilisations de la Société portaient sur tous les biens de celle-ci.</p> <p>La Société a prévu des inspections des navires, des terminaux et de l'équipement conformément aux exigences de Transports Canada et de la société de classification de la Société (un organisme non gouvernemental, reconnu par Transports Canada, qui établit et maintient des normes techniques de construction et d'exploitation de navires).</p> <p>La Société a documenté, surveillé et réglé de façon appropriée les cas de non-conformité aux exigences relatives à l'entretien des navires (lorsqu'une exigence particulière du système de gestion de la sécurité n'avait pas été satisfaite).</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La société a surveillé ses services de traversier et ses activités d'entretien, et a communiqué de l'information à ce sujet.	<p>La Société a surveillé le rendement de l'exploitation de sa flotte au moyen d'indicateurs concernant les données financières, les heures supplémentaires, le respect des délais, la disponibilité des navires, la gestion du carburant et la gestion de la sécurité. La Société a fait état des résultats dans un rapport hebdomadaire sur l'achalandage, un rapport mensuel sur la fiabilité des navires et le rapport trimestriel du vice-président des Opérations au Conseil d'administration.</p> <p>La Société a effectué une évaluation indépendante de ses activités au moyen d'une étude d'opinion publique, d'études auprès des clients commerciaux, de sondages sur la satisfaction de la clientèle et d'évaluations de la flotte par Transports Canada.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

70. **Faiblesse — Affectation des équipages et des navires** — Dans notre examen spécial de 2009, nous avons recommandé à la Société d'adopter des systèmes automatisés pour améliorer l'affectation du personnel et appuyer l'affectation de l'équipage à chaque traversier. Cependant, nous avons constaté que le système actuel de la Société n'avait pas la souplesse requise pour traiter de manière exhaustive plusieurs facteurs dont il faut tenir compte lors du processus d'affectation, notamment le poste de l'employé, les demandes de congé, les congés autorisés, les restrictions médicales et les mesures d'adaptation, l'ancienneté et les clauses de « supplantation » dans les conventions collectives (selon lesquelles un employé ayant plus d'ancienneté peut prendre le poste d'un employé ayant moins d'ancienneté).

71. Par conséquent, une grande partie du processus demeurerait manuelle et n'était pas bien documentée, et le système automatisé n'était utilisé que pour conserver les horaires achevés, plutôt que pour créer les horaires eux-mêmes.

72. Cette faiblesse est importante parce que l'affectation manuelle est inefficace et dépend des connaissances et de l'expérience de quelques employés.

73. **Recommandation** — Marine Atlantique S.C.C. devrait s'assurer que la solution de planification des ressources d'entreprise en cours d'élaboration satisfait à ses besoins en matière d'affectation et corrige efficacement les limites et les lacunes en matière d'information de ses systèmes actuels.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Les exigences en matière d'affectation et d'information de Marine Atlantique S.C.C. ont été documentées de manière exhaustive et prises en considération en tant que résultat clé lors de la sélection de la nouvelle solution de planification des ressources d'entreprise de la Société.*

La Société estime que la solution et les processus seront mis en œuvre afin de satisfaire aux exigences des règlements et de la convention collective et aux exigences en matière d'information pertinentes. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en place en 2019.

Conclusion

74. À notre avis, compte tenu des critères établis, l'établissement de l'orientation stratégique de la Société comportait un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous avons conclu que, à l'exception de ce défaut grave, la Société avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur Marine Atlantique S.C.C. a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Marine Atlantique S.C.C. est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de Marine Atlantique S.C.C. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur Marine Atlantique S.C.C. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pesaient sur la Société et qui auraient pu nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec les membres du Conseil d'administration et de la haute direction ainsi qu'avec d'autres employés de la Société afin de mieux comprendre ses moyens et méthodes. Nous avons visité certains navires et rencontré des membres expérimentés de l'équipage. Nous avons sélectionné et testé des échantillons d'éléments tels que les rapports d'inspection, les rapports d'incident lié à la sécurité, la formation des employés et l'effectif des équipages, afin de déterminer si les moyens et les méthodes étaient en place et fonctionnaient comme prévu.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucuns travaux d'audit interne.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens : Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État — Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Planification stratégique, mesure du rendement, surveillance du rendement et communication des résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens : Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Gestion du risque d'entreprise

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Gestion de la sécurité

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, 4^e édition, 2008

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada

Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses

Règlement sur la santé et la sécurité au travail en milieu maritime

Organisation maritime internationale, *Code international de gestion pour la sécurité de l'exploitation des navires et la prévention de la pollution (Code ISM)*

Conseil du Trésor, *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, 2006

Human Resource Professionals Association et CCH, *Ultimate HR Manual*

Code canadien du travail

Gestion des services de traversier

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK®), 4^e édition, 2008

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Organisation maritime internationale, *Code international de gestion pour la sécurité de l'exploitation des navires et la prévention de la pollution* (Code ISM)

Lettre du ministre des Transports concernant les attentes, adressée au président du Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C., juillet 2017

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} septembre 2017 au 30 avril 2018. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 22 novembre 2018, à Halifax, au Canada.

Équipe d'audit

Directrice principale : Heather McManaman

Directeur : Paul Kelly

Firyal Awada

Nancy Bennett

Jacob Campbell

Nicole Musycsyn

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
<p>33. Marine Atlantique S.C.C. devrait poursuivre ses démarches auprès des représentants gouvernementaux pertinents pour veiller à l’approbation en temps opportun de ses plans d’entreprise et pour régler sa stratégie à long terme de renouvellement de la flotte, ainsi que les exigences financières à l’appui du renouvellement continu de la flotte. (26-32)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. poursuivra ses démarches auprès des représentants gouvernementaux pertinents en ce qui concerne l’approbation en temps opportun de ses plans d’entreprise, la résolution de sa stratégie à long terme de renouvellement de la flotte, ainsi que les exigences financières à l’appui du renouvellement continu de la flotte.</p>
<p>39. Marine Atlantique S.C.C. devrait utiliser son tableau de bord prospectif pour faire le suivi de tous les indicateurs de rendement clés et des cibles afférentes établis par le Ministre. (35-38)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. intégrera tous les indicateurs de rendement et les cibles établis par le Ministre dans son tableau de bord prospectif avant la fin du quatrième trimestre de l’exercice 2018-2019.</p>
<p>42. Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer un plan de gestion de l’environnement qui énonce ses objectifs liés à la protection de l’environnement ainsi que les activités, les calendriers et les ressources nécessaires pour les atteindre. La Société devrait aussi établir des indicateurs de rendement clés pour surveiller les progrès par rapport à l’objectif stratégique de protéger l’environnement. (40-41)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. établira, améliorera et surveillera des indicateurs de rendement clés liés à la protection de l’environnement au cours de l’exercice 2018-2019. Elle accroîtra ainsi sa participation à un programme de certification de l’environnement marin reconnu par l’industrie.</p> <p>La Société élaborera également un plan officiel de gestion de l’environnement qui énoncera clairement les plans actuels et futurs dans le domaine de la protection de l’environnement et qui sera assorti des calendriers et des ressources nécessaires pour sa mise en œuvre, avant la fin du deuxième trimestre en 2020.</p>
<p>45. Marine Atlantique S.C.C. devrait s’assurer que sa compréhension de la façon de calculer le recouvrement des coûts des services non constitutionnels est la même que celle du gouvernement. (43-44)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. fait état des cibles de recouvrement des coûts dans ses plans d’entreprise. La Société poursuivra ses consultations avec Transports Canada afin d’achever la formule révisée de calcul du recouvrement des coûts des services non constitutionnels. Cela sera terminé avant la fin de l’exercice 2018-2019.</p>

Recommandation	Réponse
<p>50. Marine Atlantique S.C.C. devrait définir ses mesures d'atténuation des risques. Elle devrait aussi s'assurer que les mesures sont précises, assorties d'échéances et mesurables, et que la mise en œuvre des mesures fait l'objet d'un suivi et de rapports. (47-49)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Les rapports sur les risques présentés au Conseil d'administration seront révisés afin d'inclure des mesures d'atténuation, des échéances et les progrès par rapport aux échéances établies avant la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2019-2020. La prochaine priorité de Marine Atlantique S.C.C. sera l'élaboration de registres des risques au niveau des divisions. L'initiative commencera au cours de l'exercice 2018-2019 et devrait être achevée avant la fin de l'exercice 2019-2020.</p>
<p>Gestion de la sécurité et des services de traversier</p>	
<p>62. Marine Atlantique S.C.C. devrait améliorer ses processus de surveillance de la conformité aux exigences internes en matière de formation. (58-61)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Marine Atlantique S.C.C. examinera les politiques et les processus de surveillance actuels en matière de formation au cours de l'exercice 2018-2019 dans le but de les améliorer avant la fin du quatrième trimestre de cet exercice.</p> <p>La résolution des problèmes liés au caractère opportun et à l'exactitude du système de suivi de la formation et des rapports afférents est un résultat clé de l'étendue du projet de planification des ressources d'entreprise de la Société. La Société estime que le projet répondra efficacement aux besoins liés à la gestion de la formation et corrigera les limites et les lacunes recensées en matière d'information une fois qu'il sera complètement mis en place. La première phase du projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019. Le module de gestion de l'apprentissage sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2020-2021 et devrait produire de très grandes retombées dans le secteur de la formation.</p>
<p>68. Marine Atlantique S.C.C. devrait appliquer systématiquement ses politiques et procédures de signalement d'incidents en ce qui a trait à la classification et à la documentation des mesures correctives en temps opportun. La Société devrait s'assurer que son guide sur le système de suivi est mis à jour pour tenir compte des révisions apportées à son système de classification. (63-67)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée.</p> <p>En octobre 2017, Marine Atlantique S.C.C. a lancé une séance de formation d'une demi-journée sur le signalement d'incidents pour informer les employés de ses méthodes actuelles de gestion des incidents. La formation est en cours et, jusqu'à maintenant, plus de 80 % des employés l'ont suivie.</p> <p>La Société a mis sur pied un comité de révision de la gestion des incidents en juillet 2018 afin d'améliorer les procédures et les processus actuels de gestion des incidents.</p> <p>De plus, la Société collabore avec les autorités de l'industrie des traversiers afin d'élaborer de nouvelles définitions et lignes directrices pour le signalement de blessures. Une fois ces travaux terminés, les résultats seront communiqués aux employés et intégrés au système de classification.</p>

Recommandation	Réponse
<p>73. Marine Atlantique S.C.C. devrait s'assurer que la solution de planification des ressources d'entreprise en cours d'élaboration satisfait à ses besoins en matière d'affectation et corrige efficacement les limites et les lacunes en matière d'information de ses systèmes actuels. (70-72)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Les exigences en matière d'affectation et d'information de Marine Atlantique S.C.C. ont été documentées de manière exhaustive et prises en considération en tant que résultat clé lors de la sélection de la nouvelle solution de planification des ressources d'entreprise de la Société.</p> <p>La Société estime que la solution et les processus seront mis en œuvre afin de satisfaire aux exigences des règlements et de la convention collective et aux exigences en matière d'information pertinentes. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en place en 2019.</p>

