



# **Marine Atlantique**

## **Plan d'entreprise de 2013-2014 à 2017-2018**

### **RÉSUMÉ**

**Le 20 novembre 2013**

## Sommaire

L'exercice 2012-2013 a été une autre année couronnée de succès pour Marine Atlantique. Avec la nouvelle flotte en place, la société a été en mesure de faire d'énormes progrès dans l'analyse de ses processus organisationnels et de mettre l'accent sur l'amélioration de son service à la clientèle, l'élaboration de nouvelles stratégies de compression des coûts et la restructuration et le rajeunissement continus de ses infrastructures terrestres.

Pour la prochaine période de planification, la société se servira de ses réussites comme tremplin pour réaliser deux priorités stratégiques : continuer d'améliorer la fiabilité de son service et raffermir la rentabilité de l'organisation.

Les résultats financiers pour l'exercice 2012-2013 dénotent un recouvrement des coûts global de 67,1 %, bien au-delà des attentes. Selon la société, le recouvrement des coûts devrait demeurer assez stable au cours de la prochaine période de planification.

Marine Atlantique continue d'observer des changements dans la diversité de son achalandage, notamment le déclin du nombre de véhicules personnels et une hausse du nombre de véhicules commerciaux. Dans l'ensemble, la société prévoit que l'achalandage demeurera relativement stable au cours de la période de planification.

Les revenus ont fléchi légèrement en 2012-2013, un ralentissement attribuable au déclin de l'achalandage des véhicules personnels et à une croissance plus lente que prévu de la clientèle commerciale. En conformité avec sa stratégie relative aux revenus, Marine Atlantique a haussé tous ses tarifs de 4 % en avril 2013.

En conséquence de ces mesures et d'autres activités génératrices de recettes, la société anticipe une augmentation de ses revenus au cours de la prochaine période de planification, ceux-ci passant de 108 M\$ en 2013-2014 à 134 M\$ pour 2017-2018.

Marine Atlantique est résolue à mettre en œuvre les initiatives de réduction des coûts prescrites dans le cadre du budget 2012. L'amélioration de la fiabilité du service est un objectif stratégique clé de l'organisation, et cela transparait dans les deux paramètres suivants : la ponctualité et les interruptions de service imprévues. La ponctualité s'est également améliorée en 2012-2013 pour atteindre 86 %, en excluant les retards dus aux conditions météorologiques, soit une amélioration de 2 % par rapport au dernier exercice. Ce paramètre s'est nettement amélioré depuis l'arrivée de la nouvelle flotte de l'exercice 2010-2011.

Dans l'ensemble, et ce, malgré les nombreuses interruptions de service imprévues avec lesquelles la société a dû composer l'été dernier, le temps d'indisponibilité total de la flotte a diminué de 3 % entre 2011-2012 et 2012-2013, passant de 6 à 3 %. La société prévoit maintenir ou améliorer le temps d'indisponibilité de sa flotte en raison de bris mécaniques au cours de la période de planification de cinq ans.

Les taux de satisfaction de la clientèle ont connu une hausse considérable au cours des dernières années, en raison du lancement de la nouvelle flotte et des grandes améliorations apportées aux niveaux de service. En 2012-2013, le taux de « Satisfaction globale » s'élevait à 64 %, et le pourcentage de clients qui « Nous recommanderaient fort probablement » s'élevait à 45 %. La société s'est fixé des objectifs plus élevés pour ces deux paramètres clés, qu'elle vise atteindre au cours de la prochaine période de planification de cinq ans, et s'engage à améliorer davantage les niveaux de service à la clientèle.

La société a comme principale priorité de veiller à la santé et à la sécurité de ses employés et de ses passagers. Au cours du dernier exercice, d'énormes progrès ont été réalisés relativement au renforcement de la culture de la sécurité au sein de la société, et les résultats sont palpables. Au cours de la prochaine période de planification, la société s'appuiera sur ces améliorations tout en continuant d'accorder la priorité à la sécurité dans toutes les facettes de ses activités.

L'un des principaux facteurs à l'origine des succès de Marine Atlantique réside dans l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles la société planifie et dirige ses activités, une capacité lui permettant de jouir de la confiance durable de ses actionnaires. À ce titre, la société a mis en œuvre des stratégies tenant entièrement compte de l'ensemble des lacunes identifiées par le Bureau du vérificateur général dans son rapport d'examen spécial de 2009. Reconnaisant que son enveloppe budgétaire actuelle expirera au terme de l'exercice 2014-2015 et que les ententes d'affrètement de sa flotte vont au-delà du terme de la période de financement courante, Marine Atlantique entend présenter sa proposition de financement à long terme durable au gouvernement.

En somme, malgré les pressions négatives exercées sur l'achalandage et sur les recettes, les résultats financiers de Marine Atlantique sont demeurés vigoureux. La société a généré un excédent de financement d'exploitation pour un troisième exercice consécutif et continue d'obtenir de solides résultats sur le plan du recouvrement des coûts. Marine Atlantique a également fait d'énormes progrès relativement à ses investissements dans de nouveaux navires et dans ses infrastructures à terre afin de relever considérablement le niveau des opérations et d'offrir une expérience client nettement améliorée.

Pour Marine Atlantique, la prochaine période de planification sera caractérisée par la poursuite de la transition. Alors qu'au cours des exercices précédents l'accent était mis sur le renouvellement des navires et des infrastructures physiques, la société doit maintenant concentrer ses efforts sur ses processus organisationnels et sur la refonte de sa culture. La gestion de l'information, des réservations, de la maintenance et des ressources humaines, de même que le déroulement du travail et les processus d'approvisionnement, sont au cœur des succès de l'organisation. Et, au moment même où des investissements sont nécessaires pour améliorer nos navires et nos infrastructures à terre, voilà qu'il nous faut investir dans la transformation de nos processus organisationnels. À mesure que la société progresse à travers le prochain cycle de planification de cinq ans, Marine Atlantique cessera d'être une organisation cherchant à se reconstruire pour en devenir une qui se soucie principalement de ses succès opérationnels et de l'excellence de son service à la clientèle.



## 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 Priorités stratégiques - 2013-2014 à 2017-2018 .....	2
3 Protection des gens, de la propriété et de l'environnement .....	4
3.1 Santé, sécurité et environnement.....	4
3.2 Sécurité et préparation en prévision des situations d'urgence .....	5
3.3 Réglementations sur les émissions.....	5
4 Fiabilité du service.....	6
4.1 Ponctualité.....	6
4.1.1 Interruptions de service.....	7
4.2 Entretien des navires .....	8
4.2.1 Carénages et remises en état majeures des navires .....	8
4.3 Stratégie relative à la flotte .....	9
5 Expérience client.....	9
5.1 Service à la clientèle.....	9
5.2 Demande de la clientèle en évolution .....	11
5.2.1 Achalandage – 2012-2013 .....	11
5.2.2 Exercer une influence sur l'achalandage .....	11
5.3 Renforcement de la perception de valeur .....	12
6 Gouvernance efficace et financement durable .....	12
6.1 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada .....	12
6.2 Amélioration de la gestion du risque .....	13
6.3 Contrôles internes .....	13
6.4 Exigences relatives au financement à long terme .....	14
7 Être une organisation respectueuse et intéressée .....	14
7.1 Gestion des ressources humaines .....	14
7.2 Gérer les changements liés aux personnes.....	14
7.3 Cadre de relations de travail à long terme.....	16



---

7.4 Modifications du régime de retraite .....	16
8 Atteindre les cibles de recouvrement des coûts et vivre en fonction des crédits alloués	17
8.1 Bilan financier – 2012-2013 .....	17
8.1.1 Dépenses en immobilisations 2012-2013 .....	18
8.2 Hypothèses financières 2013-2014 – 2017-2018.....	19
8.2.1 Achalandage et revenus hypothétiques.....	19
8.2.2 Revenus.....	19
8.2.3 Charges d'exploitation .....	20
8.2.4 Consommation de carburant.....	20
8.2.5 Gestion du capital .....	20
8.2.6 Taux d'inflation .....	21
8.2.7 Opération de change .....	21
8.2.8 Engagement en matière d'économies.....	22
8.3 Efficacités dans les processus opérationnels.....	22
8.3.1 Approvisionnement.....	22
8.3.2 Gestion des technologies de l'information .....	23
8.4 Répercussions provenant de l'extérieur.....	24
8.4.1 Bar Harbour .....	24
9 Approbations particulières demandées .....	24
9.1 Ligne de crédit bancaire.....	24
10 États financiers.....	25
10.1 État A : État de la situation financière.....	26
10.2 État B : État de l'exploitation et de l'excédent accumulé .....	28
10.3 État C : État des gains (pertes) de réévaluation .....	30
10.4 État D : État des changements dans les actifs financiers nets (dette).....	31
10.5 État E : État des flux de trésorerie .....	32
Annexe A : Organigramme.....	34



## ***TABLE DES FIGURES***

FIGURE 1 - STATISTIQUES SUR LA SÉCURITÉ _____	4
FIGURE 2 - PONCTUALITÉ _____	7
FIGURE 3 - SERVICE À LA CLIENTÈLE _____	10

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1 - OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET PRIORITÉS _____	3
TABLEAU 2 - VENTILATION DES ETP _____	15
TABLEAU 3 - ENGAGEMENTS EN MATIÈRE D'ÉCONOMIES _____	22



## 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.<sup>1</sup> 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

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

### 1.4 Le conseil d'administration

Comme toutes les sociétés d'État, Marine Atlantique a été constituée en tant qu'entité exploitée sans lien de dépendance avec son seul actionnaire, le gouvernement du Canada. Alors que l'actionnaire fournit l'orientation stratégique et le financement nécessaires aux activités courantes de la société afin qu'elle puisse accomplir son mandat, comme le stipule la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration

---

<sup>1</sup> Une entente bilatérale était à l'époque 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.



de Marine Atlantique veille pour sa part à ce que la société s'acquitte de son mandat en définissant l'orientation et les objectifs stratégiques de la société et en veillant à leur mise en œuvre par la direction. Les membres du conseil sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports.

Le conseil d'administration de la société compte dix membres, y compris le président et chef des opérations, et relève du Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports. 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, en tourisme et une vaste expérience générale en affaires, qui sont tous 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 des risques surveille les normes de la société en matière d'intégration et de comportement, de production de rapports financiers, de gestion des risques, de vérification interne et des pratiques du contrôle de gestion. Le comité de la régie et de la responsabilisation ministérielle 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 Priorités stratégiques - 2013-2014 à 2017-2018

Lors de sa séance de planification stratégique avec le conseil d'administration, Marine Atlantique a défini deux priorités stratégiques clés à mettre en œuvre à la prochaine période de planification :

1. Continuer d'améliorer la fiabilité de son service.
2. Accroître la rentabilité de l'organisation.

Ces priorités n'ont rien de nouveau pour l'organisation. En fait, elles constituent la suite logique du travail déjà entrepris. Or, l'organisation délaisse graduellement le remplacement et la réfection de ses actifs physiques au profit de la restructuration de ses processus organisationnels et d'efforts en vue d'accroître l'efficacité.

Ces stratégies doivent être considérées dans le contexte de l'organisation dans son ensemble et ont été intégrées dans chacun des principaux axes d'intérêt de la société, comme le souligne le tableau ci-après.



**Tableau 1 - Objectifs stratégiques et priorités**

Objectifs stratégiques	Priorités
(1) Protection des gens, de la propriété et de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prévenir et minimiser les blessures corporelles et les dommages matériels</li><li>• Surveiller et améliorer les mesures de sécurité sur une base constante</li><li>• Surveiller et améliorer la préparation en prévision des situations d'urgence et la planification de la continuité</li><li>• Rédiger un nouveau plan de gestion de l'environnement</li><li>• Surveiller les émissions et s'assurer de la conformité en regard des réglementations en la matière</li></ul>
(2) Fiabilité du service	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la ponctualité</li><li>• Réduire les interruptions de service imprévues</li><li>• Améliorer la gestion de l'entretien, du radoub et des remises en état des navires</li><li>• Finaliser la stratégie de la flotte</li></ul>
(3) Expérience client de qualité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rehausser les niveaux de service à la clientèle</li><li>• Gérer les fluctuations dans l'achalandage</li><li>• Améliorer la perception des clients de la valeur du service</li></ul>
(4) Gouvernance efficace et financement durable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Répondre aux attentes du BVG</li><li>• Améliorer la gestion des risques</li><li>• Améliorer les contrôles internes</li><li>• Finaliser les exigences en matière de financement à long terme</li></ul>
(5) Être un employeur respectueux et agréable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre davantage l'accent sur la gestion des ressources humaines</li><li>• Obtenir du succès dans la gestion des changements liés aux personnes</li><li>• Continuer de mettre en œuvre une stratégie à long terme en matière de relations de travail</li></ul>
(6) Atteindre les cibles de recouvrement des coûts et vivre en fonction des crédits alloués	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenir de robustes résultats financiers</li><li>• Mettre davantage l'accent sur les efficacités des processus organisationnels</li><li>• Utiliser les rapports de la direction pour les prises de décisions de nature opérationnelle</li><li>• Gérer les impacts externes</li></ul>

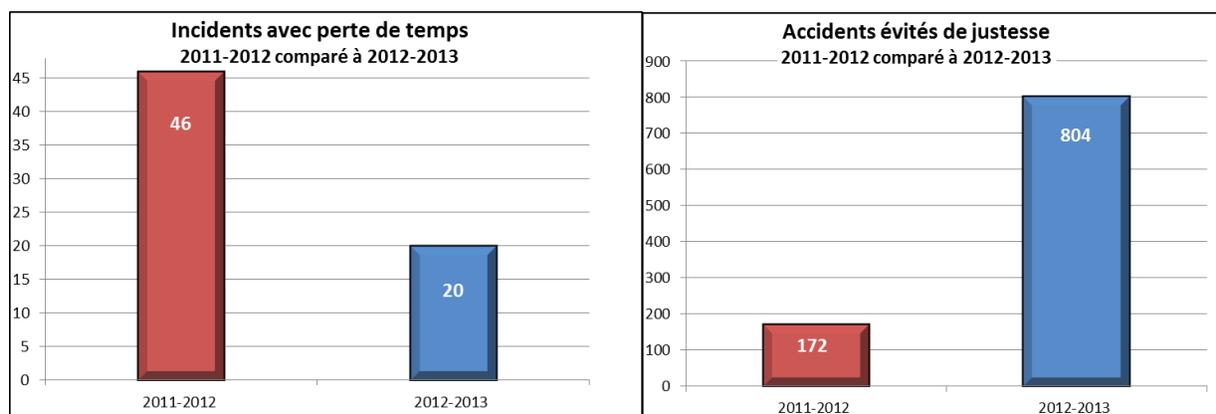
### 3 Protection des gens, de la propriété et de l'environnement

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

#### 3.1 Santé, sécurité et environnement

La société a comme principale priorité de veiller à la santé et à la sécurité de ses employés et de ses passagers. Au cours du dernier exercice, d'énormes progrès ont été réalisés relativement au renforcement de la culture de la sécurité au sein de la société, et les résultats sont palpables. Les réunions informelles sur la sécurité font aujourd'hui partie intégrante des fonctions de l'équipe, et les rapports d'accidents évités de justesse ont connu une hausse de près de 367 %. Cependant, les incidents avec arrêt de travail ont, pour leur part, diminué de 57 %. Récemment, un plan de communication a été mis en œuvre à la grandeur de l'entreprise. Ce plan, centré autour du thème « Conscient du travail », met en évidence l'importance de la sécurité dans tous les aspects de nos activités. Des comités sur la santé et sécurité au travail (SST) ont été créés et font un excellent travail à tous les échelons de l'entreprise.

La figure ci-après montre les résultats en matière d'incidents relatifs à la sécurité sur douze mois (du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars).



**Figure 1 - Statistiques sur la sécurité**

Entre 2011 et 2012, le nombre d'accidents évités de justesse signalés a considérablement augmenté, preuve manifeste à l'effet que les employés de la société utilisent efficacement le système de gestion de la sécurité (SGS) et que l'engagement de Marine Atlantic à l'égard de la sécurité a été reconnu et est assimilé d'un bout à l'autre de l'organisation.

Les nombreuses améliorations que Marine Atlantic a apportées à sa culture de sécurité ne sont pas passées inaperçues. En effet, à l'été 2012, le Comité sur la santé et sécurité au travail terminal de Port aux Basques a été nommé « Comité de l'année » lors de la 56<sup>e</sup> Conférence annuelle de Terre-Neuve-et-Labrador sur la santé et la sécurité. Si l'on considère qu'il y a plus de 3 100 comités sur la santé et sécurité au travail inscrits dans la province, il s'agit là d'une formidable réalisation pour Marine Atlantic.

Au cours de la prochaine période de planification, la société s'appuiera sur ces améliorations tout en continuant d'accorder la priorité à la sécurité dans toutes les facettes de ses activités. L'objectif général consiste à minimiser le nombre d'incidents réels de tous types tout en augmentant le nombre d'incidents évités de justesse rapportés, puisque ces derniers permettent à l'organisation d'identifier les incidents potentiels avant qu'ils ne surviennent et de prendre les précautions qui s'imposent pour réduire leur probabilité dans l'avenir. À mesure que nous irons de l'avant, les initiatives touchant à l'environnement, la santé et la sécurité s'articuleront autour des principes suivants :

- Poursuivre l'éducation, la formation, la surveillance et la communication.
- Continuer de mettre à jour et d'améliorer les documents, formulaires et procédures relatifs au SGS
- Inculquer les principes du leadership, de l'appropriation et de la responsabilisation aux employés d'un bout à l'autre de l'organisation par l'entremise de tribunes tels les sommets sur la sécurité, les réunions informelles sur la sécurité, etc.
- Mettre en œuvre le plan de gestion de l'environnement.

### 3.2 Sécurité et préparation en prévision des situations d'urgence

Au cours des dernières années, la société a investi des quantités appréciables de ressources pour assurer la solidité et l'efficacité de ses systèmes de sécurité et de préparation en prévision des urgences. Grâce aux analyses continues de menaces, de risques et de vulnérabilité qu'elle effectue, la société s'assure d'être prête à faire efficacement face à quelque événement défavorable que ce soit.

Tout au long de la prochaine période de planification, la société concentrera ses efforts sur l'amélioration continue et sur son degré de préparation. Elle prévoit :

- une formation continue et constante sur la gestion des urgences;
- des exercices et des simulations en situation d'urgence;
- une surveillance et une mise à jour régulières de ses plans de sécurité;
- l'élaboration d'un plan de continuité des TI pour appuyer le Plan de continuité de Marine Atlantique;
- l'examen et la mise à jour des plans de sécurité sur les navires.

### 3.3 Réglementations sur les émissions

En 2009, l'Organisation maritime internationale (OMI) a adopté de nouvelles réglementations assorties d'exigences de réduction obligatoire des émissions de gaz à effet de serre pour l'industrie internationale des transports maritimes. Il est attendu que Marine Atlantique se conforme à ces réglementations, lesquelles entreront en vigueur en 2015. L'industrie internationale des transports maritimes tout entière s'efforce de trouver des solutions qui permettront aux organisations de se conformer à ces réglementations pour l'avenir. Or, il y a des défis à surmonter pour y arriver. 1.) Les fournisseurs de carburant auront besoin de temps afin de rééquiper leurs installations de transformation de combustible et 2.) les systèmes d'épuration visant à réduire les émissions d'échappement ne sont pas encore disponibles sur le marché. À ce titre, la

société prévoit devoir passer des carburants mélangés au gasoil marin, plus coûteux, afin de se conformer à ces réglementations. Une telle éventualité aurait plusieurs répercussions sur l'organisation, lesquelles ont été mises en évidence dans le cadre du processus de planification :

1. Les montants reliés aux suppléments pour le carburant devront faire l'objet d'un examen.
2. Un fonds de roulement sera requis pour permettre la conversion des moteurs des navires au gasoil marin de même que pour procéder aux modifications des installations de ravitaillement à terre. Une équipe interne a été mise sur pied pour mieux comprendre les coûts et les exigences reliés à la mise en œuvre requise pour se conformer aux nouvelles réglementations. Leur analyse et les recommandations en découlant devraient être publiées vers la fin de l'année.

Le respect des échéanciers de conformité à ces réglementations constituera un défi de taille tant pour l'organisation que pour l'ensemble des exploitants de navires. Marine Atlantique a présenté à Transport Canada une proposition qui lui permettrait une conversion plus graduelle au gasoil marin afin de minimiser les répercussions d'une telle mesure sur la société et ses clients, et ce, tout en se conformant aux réglementations en temps opportun.

## 4 Fiabilité du service

Le maintien de la ponctualité, la réduction au minimum des interruptions de service imprévues et la fourniture d'un service fiable sont tous des objectifs clés de la société et des indicateurs de succès pour Marine Atlantique.

### 4.1 Ponctualité

La ponctualité des navires se définit comme un navire quittant le port moins de 15 minutes après l'heure prévue du départ. Suite à la mise en place de sa nouvelle flotte au début 2011, le rendement en matière de ponctualité de la société a connu une hausse spectaculaire par rapport aux précédents exercices. Entre 2011-2012 et 2012-2013, le rendement relatif à la ponctualité est resté stable à 78 %, retards dus aux conditions météorologiques compris. La ponctualité s'est également améliorée en 2012-2013 pour atteindre 86 %, en excluant les retards dus aux conditions météorologiques, soit une amélioration de 2 % par rapport au dernier exercice.

Le rendement en matière de ponctualité est une mesure clé pour la société et est en corrélation directe avec la satisfaction globale de la clientèle. La société s'est fixé une cible de 85 à 88 % qu'elle s'efforcera d'atteindre et de maintenir tout au long de la période de planification. Par ailleurs, dans la foulée de la mise en œuvre de pratiques de maintenance améliorées et des autres gains en efficacité prévus, cette cible sera revue dans le Plan d'entreprise de 2014-2015.

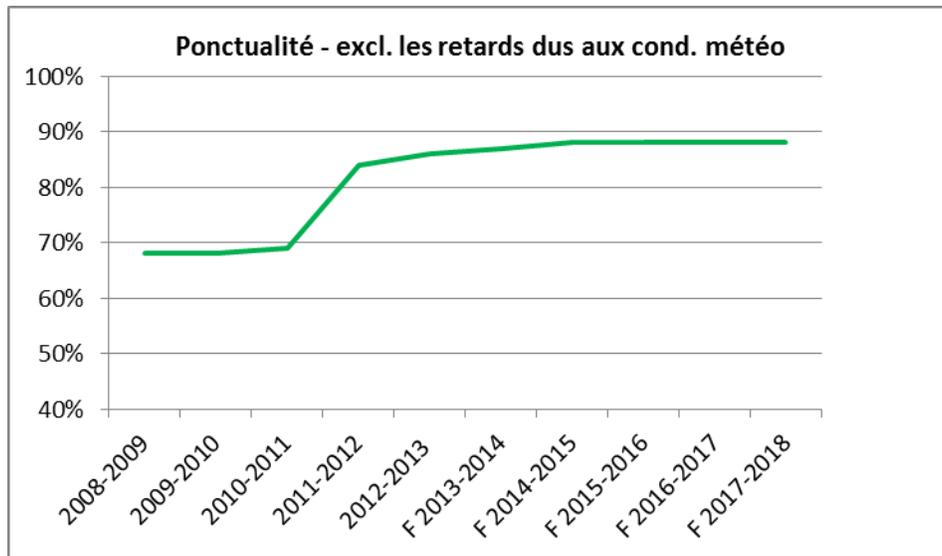


Figure 2 - Ponctualité

#### 4.1.1 Interruptions de service

Le pourcentage de temps durant lequel la flotte est hors service compte aussi pour une part importante de la satisfaction générale de la clientèle.

En raison des conditions climatiques souvent difficiles dans le Golfe du Saint-Laurent, la société a de la difficulté à être ponctuelle sur une base constante, et les interruptions de service dues aux conditions météorologiques sont inévitables. Toutefois, la société a été en mesure de minimiser l'incidence négative de ces interruptions de service en communiquant mieux avec sa clientèle et en prenant de meilleures décisions de gestion dans de telles éventualités.

Les interruptions de service imprévues dues aux ennuis mécaniques nuisent également à la capacité de la société de fournir un service fiable et ponctuel. Marine Atlantique a connu trois interruptions majeures en raison de bris mécaniques entre juin et août 2012-2013, ce qui a causé bien des maux de tête à la société. Certains navires étant hors service durant la période la plus achalandée de l'année, les employés de toute l'organisation ont dû composer avec de graves problèmes d'horaire de départ et de capacité d'embarquement. Afin de répondre à la demande sur la liaison constitutionnelle, certaines traversées entre North Sydney et Argenta ont été annulées, alors que le *Atlantic Vision* était redirigé vers la liaison Port aux Basques, assurant ainsi une capacité adéquate pour gérer l'achalandage. C'est grâce au dévouement des employés, qui ont tout mis en œuvre pour effectuer le plus efficacement que possible la réassignation, l'embarquement et le transport de ses clients, que la société a été en mesure de se remettre de ces interruptions et de continuer d'offrir un excellent service à la clientèle.

En dépit de ces interruptions de service, la société a réussi à réduire de trois pour cent la durée totale d'interruption de service de la flotte en raison d'ennuis mécaniques par rapport à l'exercice 2011-2012.

En ce qui a trait à cet indicateur de rendement clé, la société s'est fixé une cible de trois pour cent ou moins pour l'avenir.



## 4.2 Entretien des navires

En plus de nuire à la capacité de la société de fournir un service ponctuel, les interruptions de service imprévues en raison d'ennuis mécaniques ont un impact négatif sur la perception du public de la marque Marine Atlantique. Afin de minimiser ces interruptions de service imprévues, la société accorde une place croissante à son programme de gestion de l'entretien préventif.

En janvier 2012, la société a retenu les services de la société d'experts-conseils Det Norske Veritas pour procéder à l'examen exhaustif de ses pratiques d'entretien. La phase un est maintenant terminée.

Durant la phase un, Det Norske Veritas a réalisé une évaluation des guides, des procédures et des outils de Marine Atlantique et les a comparés. Aux normes de l'industrie afin de déterminer les lacunes entre les pratiques prédominantes de l'industrie et les niveaux d'opération actuels de la société. Dans la foulée de cette évaluation, Marine Atlantique a dressé la liste de priorités qu'elle doit se fixer pour atteindre ses objectifs d'amélioration de la gestion de l'entretien.

La société s'emploie donc actuellement à mettre en œuvre les mesures suivantes, lesquelles se poursuivront dans la prochaine période de planification.

- Elle compte mettre en place des modèles de rapport sur mesure pouvant être intégrés au logiciel d'entretien des navires pour tous les types d'équipement majeurs afin de normaliser et de simplifier le processus. Cela facilitera grandement l'analyse et l'établissement des tendances à partir des données de maintenance archivées, puisque chaque rapport contiendra les mêmes champs à remplir par l'équipage.
- Elle compte aussi harmoniser ses guides d'entretien avec les meilleures pratiques actuelles.

La phase un comportait aussi une analyse de la structure organisationnelle de gestion de l'entretien et des recommandations qui permettraient à Marine Atlantique de mieux gérer ses pratiques en matière d'entretien et de mieux contrôler ses coûts en la matière. La société évaluera cette recommandation pour voir si sa mise en œuvre est possible dans le cadre de la prochaine période de planification. La phase deux de l'analyse de Det Norske Veritas prévoit l'optimisation du programme d'entretien préventif à bord. Chaque navire aura sa propre stratégie d'entretien, laquelle sera de surcroît ventilée par pièce d'équipement individuelle. La phase deux prévoit également la simplification des systèmes de maintenance planifiée de la société afin de rendre l'interface plus conviviale et mieux harmonisée à la philosophie de la société en matière d'entretien.

### 4.2.1 Carénages et remises en état majeures des navires

Depuis l'intégration des nouveaux navires en 2011, la société bénéficie d'une capacité accrue et d'opérations plus efficaces. Au cours de la prochaine période de planification, Marine Atlantique prévoit tirer parti de ces efficacités en revoyant son plan opérationnel annuel et en réduisant le nombre de périodes d'activité prévues de chaque navire. La réduction des périodes de travail prévues de deux à une permettra d'harmoniser les pratiques en matière d'entretien de l'organisation avec les meilleures pratiques de l'industrie, ce qui entraînera d'importantes économies dans le cadre de son budget de maintenance. Marine

Atlantique est confiante qu'outre les améliorations prévues à ses programmes d'entretien de routine quotidien, ses actions sauront à la fois générer des efficiences dans l'entretien et assurer une flotte bien entretenue.

Dans l'avenir, Marine Atlantique fera face à des enjeux stratégiques relativement à la recherche d'installations appropriées de mise en cale sèche. En effet, même si le problème du nombre limité de chantiers navals convenables n'a rien de nouveau, une étude de faisabilité des chantiers navals récemment effectuée pour le compte de l'organisation a mené à la conclusion que le nombre d'installations canadiennes de réparation navale pouvant répondre aux besoins particuliers de la société, notamment la capacité du navire de déployer ses stabilisateurs alors qu'il est accosté, demeure très limité.

### 4.3 Stratégie relative à la flotte

Le renouvellement de la flotte constitue un enjeu clé pour la société non seulement du point de vue opérationnel, mais aussi sur le plan financier, puisqu'il contribue à l'élaboration d'un cadre de discussion avec les actionnaires au sujet d'une éventuelle stratégie de financement à long terme de la société.

La société a déposé devant Transport Canada sa stratégie de flotte à long terme dans le cadre de son cahier de présentation en vue d'obtenir du financement à long terme durable. Une partie de cette stratégie prévoit un plan de remplacement de sa flotte à plus long terme et plus prévisible, où chaque navire serait remplacé environ tous les 25 ans. Ceci assurerait le maintien d'une flotte moderne tout en minimisant les coûts liés à l'entretien, et permettrait à l'organisation de tirer parti des nouvelles technologies et de s'adapter continuellement aux besoins changeants de sa clientèle.

## 5 Expérience client

Marine Atlantique a fait d'immenses progrès relativement à la qualité de son service à la clientèle. Au cours de la prochaine période de planification, la société continuera de renforcer la perception des clients, actuels et potentiels, sur la valeur du service.

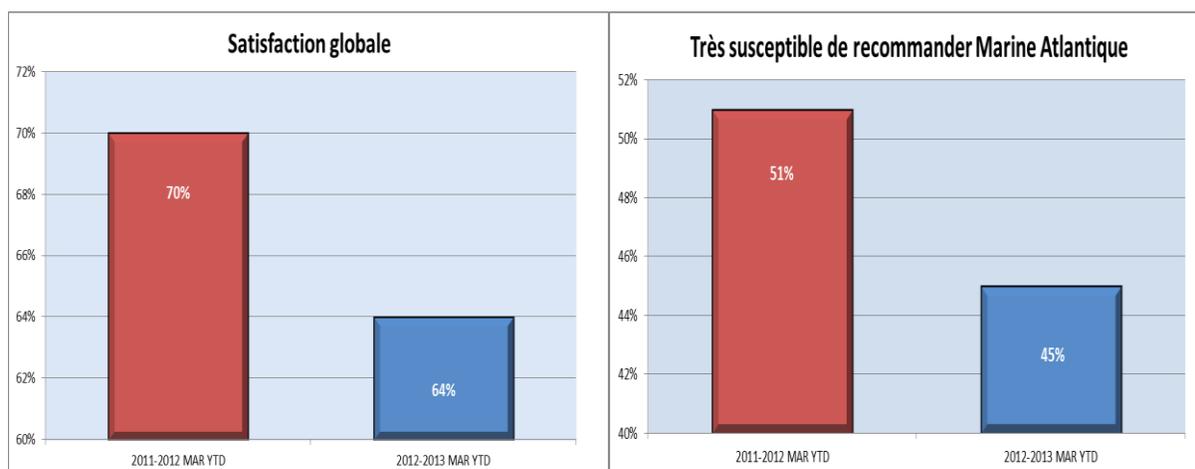
### 5.1 Service à la clientèle

Les taux de satisfaction de la clientèle ont connu une hausse considérable durant l'exercice 2011-2012 par rapport aux années précédentes, en raison du lancement de la nouvelle flotte et des grandes améliorations apportées aux niveaux de service. En 2012-2013, la société s'est employée avec diligence à maintenir ce niveau amélioré de service à la clientèle, et ce, en dépit des défis qu'elle a dû relever suite à deux interruptions de service en pleine saison de pointe.

La société suit de près deux indicateurs de rendement clés pour s'assurer qu'elle offre un niveau de service satisfaisant à ses clients. Le premier de ceux-ci est la « satisfaction globale ». Il s'agit du pourcentage de clients qui, lorsque interrogés, se disent satisfaits du service de Marine Atlantique. Ensuite, la société assure le suivi du pourcentage de clients « susceptibles de recommander Marine Atlantique ». Il s'agit du pourcentage de clients qui, lorsque interrogés, révèlent qu'ils recommanderont probablement le service de

Marine Atlantique à d'autres personnes. Il est permis de croire que cet indicateur est le plus important des deux car, en plus de faire apparaître la satisfaction globale du client vis-à-vis du service, il fournit à la société un indicateur de croissance future. Si plus de clients sont très susceptibles de recommander Marine Atlantique, la société peut raisonnablement s'attendre à ce que la demande croisse en conséquence en raison de l'usage accru du service par les clients récurrents et de l'arrivée de nouveaux clients.

À la fin de l'exercice 2012-2013, la satisfaction globale s'élevait à 64 %, un léger recul par rapport à la même période lors de l'exercice précédent. Dans le même ordre d'idées, le pourcentage de clients « susceptibles de recommander Marine Atlantique » était de 45 %, soit 6 % de moins qu'à l'exercice précédent.



**Figure 3 - Service à la clientèle**

Fait intéressant à noter, à la fin juin 2012, ces deux indicateurs affichaient une tendance à la hausse par rapport à l'exercice précédent, pour ensuite régresser à leurs niveaux de 2011 suite aux interruptions de service de juin et août 2012. Des problèmes récurrents, liés à des conditions climatiques plus violentes, ont aussi contribué à ce déclin. Bien que ce léger recul soit regrettable, cela vient renforcer encore davantage l'importance de la fiabilité du service par rapport au taux de satisfaction globale de la clientèle de Marine Atlantique.

La société s'est fixé un objectif à long terme de satisfaction globale de 70 % et s'efforcera de dépasser sur une base constante les 50 % de clients « susceptibles de recommander Marine Atlantique » d'ici la fin de la période de planification.

Marine Atlantique n'interroge actuellement que ses clients non commerciaux. Or, des préparatifs sont en cours en vue de sonder les clients commerciaux. Les résultats devraient être connus d'ici le troisième trimestre de 2013-2014. Les objectifs appropriés d'achalandage de véhicules commerciaux seront inclus dans le plan d'entreprise de l'an prochain.

## 5.2 Demande de la clientèle en évolution

Comme dans les années passées, Marine Atlantique continue d'observer des changements dans la diversité de son achalandage, notamment le déclin du nombre de véhicules personnels par rapport à l'an passé et une hausse du nombre de véhicules commerciaux. Ce changement de la diversité de l'achalandage est attribuable à de nombreux facteurs. La pression à la baisse sur l'achalandage de véhicules personnels peut être attribuée à la hausse du prix de l'essence, à la force du dollar canadien par rapport à la devise américaine, à la récession mondiale et à l'émergence des billets d'avion à faible coût. Tout ceci, combiné à la hausse des revenus des voyageurs terre-neuviens et aux nouveaux horizons que cela leur ouvre, a eu des répercussions négatives sur le niveau d'achalandage de véhicules personnels.

L'achalandage de véhicules commerciaux a, quant à lui, été positivement influencé par la croissance accélérée du produit intérieur brut (PIB) de la province de Terre-Neuve-et-Labrador et par les investissements ainsi engagés par l'industrie du transport routier afin de capitaliser sur le nombre croissant de possibilités d'affaires dans la province. De plus, l'attrait du service de remorques sans tracteur de Marine Atlantique et le fait que la société offre un service quotidien ont favorisé la croissance de l'importation et de l'exportation de produits convenant mieux au service offert par Marine Atlantique, des produits périssables comme le poisson et les produits de l'aquaculture, de même qu'une hausse de la demande pour le transport de marchandises typiquement manipulées par Marine Atlantique (matières dangereuses, charges surdimensionnées, etc.)

### 5.2.1 Achalandage – 2012-2013

Marine Atlantique continue d'observer un déclin de l'achalandage de véhicules personnels et une hausse des véhicules commerciaux, cependant à une cadence plus lente que les exercices précédents. Le nombre d'EA pour 2012-2013 a diminué de 1 % par rapport à l'exercice précédent.

En 2012-2013, l'achalandage de véhicules personnels a reculé d'environ 3 % par rapport à l'exercice précédent. C'est le troisième exercice de suite qu'un déclin de l'achalandage de véhicules personnels (VT) est observé. Au cours des trois derniers exercices, celui-ci a en effet diminué au rythme annuel composé de 3,4 %. L'achalandage de véhicules commerciaux (VC) a légèrement régressé en 2012-2013, tandis que le taux de croissance du nombre de tracteurs sans remorque a diminué à 0,5 %.

### 5.2.2 Exercer une influence sur l'achalandage

Un des facteurs clés dans la réussite de la société consistera à anticiper la demande de la clientèle et à exercer une influence sur celle-ci. L'évolution de la diversité de l'achalandage influe non seulement sur les recettes et les dépenses, mais aussi sur le taux d'utilisation de la capacité des navires et sur les processus d'acheminement du travail.

À ce titre, la société étudie actuellement des stratégies visant à adoucir la demande et qui lui permettraient éventuellement de maximiser l'utilisation de sa capacité par traversée tout en réduisant ses coûts d'exploitation.

Dans le cadre de sa stratégie globale de recettes, la société met l'accent sur l'augmentation des revenus moyens par client. En mettant l'accent sur les recettes totales plutôt que sur les recettes liées à une seule gamme de produits, l'on tient compte de l'élasticité de la demande et du fait que la société doit fonctionner comme une entreprise, c'est-à-dire qu'elle faire preuve de souplesse face aux besoins évolutifs des clients.

### 5.3 Renforcement de la perception de valeur

Marine Atlantique est engagée à livrer un service à la clientèle de haut niveau et à veiller à ce que sa clientèle sente qu'elle en a pour son argent lorsqu'elle voyage sur ses navires et profite de ses nombreuses commodités terrestres. La perception de la valeur par le client fluctue selon son évaluation des avantages offerts, du prix payé pour ces avantages et des solutions de rechange à sa disposition. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit principalement des diverses compagnies aériennes en activité dans le Canada atlantique et des autres transporteurs de marchandises.

La société mène également deux fois l'an des enquêtes sur l'opinion publique. « En donner pour leur argent aux clients » est l'un des divers indicateurs duquel la société assure le suivi. L'expression « En donner pour leur argent » laisse bien sûr place à interprétation, et les notes varieront selon la perception des clients de ce que représente « en avoir pour son argent ». En faisant le suivi de ce paramètre, la société s'assure de colliger l'information relative à la perception des clients de la valeur de l'offre de services de Marine Atlantique et des tarifs s'y rattachant. Bien que les résultats soient actuellement inférieurs aux cibles de l'organisation, on observe une tendance à la hausse à ce chapitre, ce qui indique que les efforts déployés par Marine Atlantique à ce jour ont porté fruit.

Au cours de la prochaine période de planification, la société continuera de renforcer la perception des clients qu'ils en ont réellement pour leur argent en mettant en œuvre des efficacités opérationnelles et en analysant plus en profondeur les produits et commodités offerts tant à terre que sur ses quatre navires.

## 6 Gouvernance efficace et financement durable

L'un des principaux facteurs à l'origine des succès de Marine Atlantique réside dans l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles la société dirige ses activités. La société a apporté des améliorations notables à ses processus de gouvernance au cours des dernières années, et continuera de les mettre à profit au cours de la prochaine période de planification. Par le fait même, elle espère continuer de jouir de la confiance de son actionnaire, ce qui se traduira par un modèle d'entreprise durable assorti d'exigences prévisibles en matière de financement.

### 6.1 Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

La société a mis en œuvre des stratégies visant à combler l'ensemble des lacunes identifiées par l'examen spécial de 2009 du Bureau du vérificateur général. Les lacunes en matière de financement, de planification stratégique et opérationnelle, de gestion du risque et de planification de continuité des activités ont toutes été prises en compte et sont bien documentées au sein de l'organisation. Le conseil d'administration a

complété son analyse des pratiques de gouvernance de l'entreprise et a apporté changements requis afin d'améliorer les mesures de gouvernance. Certaines activités de Marine Atlantique ont également été modifiées afin de tenir compte de nouvelles exigences en matière de sécurité. Un plan stratégique des ressources humaines a été élaboré et approuvé par le conseil, et un système automatisé d'affectation du personnel a été mis en place. La société s'est assurée l'aide du DNV pour améliorer ses fonctions de gestion de l'entretien, ce qui permettra à Marine Atlantique non seulement d'être plus efficace et plus fiable, mais aussi de continuer à fournir un service sûr et ponctuel à ses clients.

## 6.2 Amélioration de la gestion du risque

Marine Atlantique reconnaît que le fait d'offrir certains produits et services à des clients et les moyens par lesquels ces produits et services sont offerts s'accompagnent de divers risques. L'une des responsabilités fondamentales de Marine Atlantique est d'assurer la sûreté et la sécurité de l'organisation. Par conséquent, pour assurer le maintien de la sécurité, de la solidité et de la bonne réputation de l'ensemble de Marine Atlantique, le conseil d'administration de la société a enjoint l'organisation de mettre en place et de maintenir, à l'échelle de l'entreprise, des mesures exhaustives pour assurer que les risques auxquels elle fait directement face sont dûment reconnus, gouvernés et gérés. Un tel processus est connu sous le nom de gestion du risque d'entreprise (GRE).

Au niveau de la gouvernance et de l'exécutif, le programme de gestion du risque d'entreprise de Marine Atlantique s'articule autour des risques suffisamment graves et (ou) pouvant avoir une incidence significative sur la sécurité, les ressources financières, les niveaux de service ou la réputation de l'entreprise. Le programme de GRE veille à ce que des politiques soient établies lorsqu'un risque de niveau élevé est identifié. La politique établie dépendra du type de risque : sécurité de l'employé, sécurité du client, solidité financière et personnes.

## 6.3 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. Une analyse des risques a été exécutée relativement aux divers processus financiers afin de faciliter la création de questionnaires sur les contrôles internes et de mettre la priorité sur leur mise en œuvre. Une ébauche de questionnaire a été élaborée sur le processus de dépense. Des lacunes en matière de contrôle ont été décelées et des mesures correctives sont en cours de développement. Le questionnaire sur les dépenses servira de modèle de référence pour les autres processus financiers, et on s'attend à ce que tout soit achevé d'ici le 31 mars 2013. Une fois cela complété, un programme exhaustif d'essai et de vérification de la conformité sera élaboré et mis en œuvre pour chaque processus financier.

En regardant vers l'avenir, des questionnaires sur les contrôles internes ainsi qu'un programme de conformité seront élaborés pour les processus non financiers. Les contrôles au niveau de l'entité seront examinés pour s'assurer de leur efficacité, et révisés s'il y a lieu, l'objectif ultime étant de fournir en permanence des documents qui font la preuve que l'organisation garde le contrôle.

## 6.4 Exigences relatives au financement à long terme

Dans le cadre de son modèle de gouvernance, Marine Atlantique cherche à perfectionner ses fonctions de planification stratégique à long terme. Alors qu'une grande part de l'organisation met l'accent sur ses activités quotidiennes et sur le respect des critères mensuels, trimestriels et annuels de gouvernance, toute organisation ayant du succès se doit de maintenir le cap vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques à long terme si elle veut tirer parti de ses réussites et rendre ses progrès durables. Pour Marine Atlantique, il s'agira donc d'élaborer des stratégies relatives aux navires à plus long terme, d'identifier les besoins à long terme de ses infrastructures terrestres, et d'évaluer les niveaux de financement durable requis pour être en mesure d'atteindre ces objectifs.

Dans le cadre de ce processus de planification stratégique à long terme, et reconnaissant que son enveloppe budgétaire actuelle expire à l'issue de l'exercice 2014-2015, Marine Atlantique entend présenter sa proposition de financement à long terme durable au gouvernement.

## 7 Être une organisation respectueuse et intéressée

Marine Atlantique reste déterminée à être un employeur de choix dans le Canada atlantique et s'efforce d'offrir un milieu de travail sain et sécuritaire, où les actions des employés s'harmonisent parfaitement avec la vision de l'entreprise et où la contribution est reconnue et récompensée.

### 7.1 Gestion des ressources humaines

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. Les négociations de contrat futures seront conformes à la stratégie à long terme des relations de travail de la société.

### 7.2 Gérer les changements liés aux personnes

Pendant la période de planification, Marine Atlantique s'efforcera de réussir à gérer les changements liés aux personnes. Marine Atlantique est un employeur important dans le Canada atlantique et sa main-d'œuvre est en constante évolution. La formation des nouveaux employés et la gestion du changement constituent des défis continus lorsque des employés de longue date prennent leur retraite ou quittent la société. Durant l'exercice 2013-2014, Marine Atlantique lancera un programme officiel de planification de la main-d'œuvre. Pour la société, il s'agit d'un pas essentiel vers l'établissement de liens entre son orientation stratégique et la planification de ses ressources et de la relève, la conception des tâches et le perfectionnement du personnel.

Marine Atlantique continuera de renforcer sa capacité de développement du leadership afin de s'assurer que la prochaine génération de dirigeants de la société est en mesure de poursuivre la transformation de la société en une organisation plus moderne et efficace offrant un service à la clientèle de grande qualité.



**Tableau 2 - Ventilation des ETP**

Convention et date d'expiration	Représentant	Agent négociateur	État de la négociation collective	ETP pour 2012-2013
A 31 déc. 2013	Officiers brevetés	Guilde de la marine marchande du Canada	Entente renouvelée jusqu'au 31 déc. 2013	142
B 31 déc. 2013	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)	Entente renouvelée jusqu'au 31 déc. 2013	446
C 31 déc. 2013	Employés d'entretien Employés	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Décision arbitrale rendue le 7 juin 2013; entente renouvelée jusqu'au 31 déc. 2013	63
D 31 déc. 2013	Employés du terminal à terre et employés de bureau	Métallurgistes unis d'Amérique/Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats	Entente renouvelée jusqu'au 31 déc. 2013	294
E 31 déc. 2012	Capitaines, chefs mécaniciens, chefs électriciens	Guilde de la marine marchande du Canada	Les négociations collectives pour la nouvelle entente se sont ouvertes en décembre 2012, d'autres négociations sont prévues en septembre 2013.	29
F 31 déc. 2013	Personnel de surveillance à terre	Alliance de la fonction publique du Canada	Entente renouvelée jusqu'au 31 déc. 2013	63
S/O	Cadres/non syndiqués	S/O	S/O	72
<b>Total</b>				<b>1,109</b>

### 7.3 Cadre de relations de travail à long terme

Marine Atlantique a élaboré un nouveau cadre de relations de travail afin que la contribution de tous les employés puisse mener à l'amélioration du rendement de la société. Au cœur de cette stratégie figure le lancement d'un programme d'engagement des employés visant à relever substantiellement le degré d'engagement global en faveur du succès de l'entreprise.

Les éléments clés du programme d'engagement figurent ci-après :

- Fournir aux employés un ensemble de valeurs d'entreprise clairement définies, axées sur la sécurité, l'intégrité, l'excellence, le travail d'équipe et l'engagement, étant sous-entendu que la société doit se conformer à ces valeurs.
- Faire clairement comprendre aux employés la façon dont fonctionne l'entreprise de sorte qu'ils prennent pleinement conscience de l'importance de la contribution de tout un chacun relativement aux résultats mensuels.
- Divulguer aux employés les détails des engagements, des cibles et des enjeux financiers par le truchement de bilans mensuels faisant état du rendement de Marine Atlantique.
- Clarifier les rôles et les responsabilités relatifs à chaque poste.
- Fournir de la formation et du perfectionnement sur le leadership à tous les employés chargés de superviser d'autres travailleurs.
- Travailler en étroite collaboration avec les dirigeants syndicaux pour veiller à ce que ceux-ci comprennent les défis auxquels Marine Atlantique est confronté tout en continuant de représenter dûment leurs membres.

Le programme d'engagement des employés sera instauré durant l'exercice 2013-2014. Il est entendu qu'il s'agit d'un projet ambitieux, dont la mise en œuvre nécessitera probablement plus d'une année. On s'attend toutefois à ce que la société en retire des résultats très positifs dans l'avenir.

La plupart des conventions collectives de la société arriveront à échéance le 31 décembre 2013. L'avis de négociation sera parachevé au troisième trimestre de 2013-2014.

Le processus de négociation collective couvrira d'abord les conventions des employés de navire; les conventions des employés à terre suivront peu après. Marine Atlantique organisera des négociations en bloc afin d'accélérer le renouvellement des conventions collectives. La société planifie d'amorcer le processus de négociation avec toutes les unités de négociation d'ici la fin de l'exercice financier.

### 7.4 Modifications du régime de retraite

Dans le budget 2013, il a été annoncé que : « Le gouvernement continuera de travailler avec les sociétés d'État dans le but d'instaurer le partage à parts égales des coûts (50-50) entre l'employeur et les employés d'ici 2017 et d'harmoniser l'âge d'admissibilité aux prestations de retraite avec les modalités annoncées dans le *Plan d'action économique de 2012* à l'égard des employés embauchés après 2012 aux termes du Régime



de retraite de la fonction publique. » En sa qualité de société d'État, Marine Atlantique est en voie de s'adapter à ces exigences.

- Employés actuels
  - À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, les cotisations des employés au régime de retraite seront majorées graduellement dans le but d'atteindre un partage à parts égales (50-50) des coûts entre l'employeur et les employés d'ici 2017. Les prestations de retraite des employés actuels demeureront inchangées.
- Employés embauchés après le 1<sup>er</sup> janvier 2014
  - Tous les employés embauchés après le 1<sup>er</sup> janvier 2014 (inclusivement) auront droit à des conditions de retraite anticipée moins généreuses. Cette modification des prestations se traduira par des cotisations un peu plus basses pour les nouveaux adhérents au régime.

## 8 Atteindre les cibles de recouvrement des coûts et vivre en fonction des crédits alloués

L'actionnaire de Marine Atlantique a prescrit une cible de recouvrement des coûts au cours de la période de planification. Marine Atlantique s'est engagée à poursuivre l'atteinte de cette cible en mettant en œuvre des mesures de gestion des recettes doublées de mesures d'amélioration des rapports coût-efficacité.

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 :

- Utiliser les résultats des rapports à la direction pour améliorer les processus décisionnels.
- Mettre en œuvre une stratégie de revenus qui tient compte des révisions tarifaires annuelles.
- Mettre sur pied des initiatives de renouvellement des processus organisationnels afin de favoriser les économies de coûts.

### 8.1 Bilan financier – 2012-2013

Du point de vue financier, Marine Atlantique a connu du succès au dernier exercice, atteignant un recouvrement des coûts d'environ 67,1 %, bien au-delà attentes. 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).

Plusieurs facteurs clés ont eu une incidence sur le bilan 2012-2013. Les recettes sont inférieures de 3,9 % par rapport au budget, ce qui représente un écart négatif de 4,4 M\$. Cet écart est attribuable au fléchissement de l'achalandage de véhicules personnels et à un léger recul de la croissance de l'achalandage des véhicules commerciaux. Les recettes pour 2012-2013 sont toutefois de 6,8 M\$ supérieures à celles de 2011-2012, soit un gain de 7 % sur l'an dernier.



Les dépenses d'exploitation de la société sont inférieures au montant budgété de 0,7 M\$. Bien que la société ait effectué trois opérations d'entretien imprévues au cours de 2012-2013, les coûts d'entretien sont inférieurs de 0,3 M\$ au budget du fait des économies qui continuent de se dégager. De plus, des économies substantielles ont été réalisées en raison du moment choisi pour les activités de transformation et de leurs coûts. Les coûts en carburant pour les navires sont à 1,1 M\$ sous les prévisions budgétaires pour 2012-2013. Le prix du carburant s'est avéré être 6 % plus cher que le prix budgété; cependant, cette hausse a été compensée par une consommation globale de carburant inférieure.

La société a bien réussi à se couvrir contre les fluctuations sur le marché mondial du carburant grâce au programme de couverture du carburant qui devrait permettre d'enregistrer des gains d'environ 1,6 M\$ pour 2012-2013.

L'amortissement s'est avéré inférieur aux prévisions budgétaires de 10,5 M\$ pour 2012-2013 en raison du changement de la date de mise en service des travaux en cours. L'opération globale de renouvellement des immobilisations progresse toujours comme prévu.

Les taxes sur l'importation de frètement, qui s'élèvent à 6,1 M\$, ont été reconnues comme une dépense en 2012-2013; toutefois, elles n'ont pas été incluses dans le budget. Selon les normes de comptabilité dans le secteur public, les coûts reliés à l'importation de navires ayant été auparavant reconnus comme une immobilisation incorporelle sont reclassés comme des charges payées d'avance et amortis sur la durée restante des accords d'affrètement des navires. Par conséquent, un solde de 13 832 \$ pour les immobilisations incorporelles au 31 mars 2011 a été reclassé dans les « charges payées d'avance » et sera amorti avec les « taxes sur l'importation de frètement » dans l'état de l'exploitation.

### 8.1.1 Dépenses en immobilisations 2012-2013

En 2012-2013, la société a consacré 51 M\$ à ses projets d'immobilisations, soit 4,1 M\$ de plus que ce les 46,9 M\$ prévus au budget. En raison de la nature des travaux associés au plan d'immobilisations, lequel prévoit principalement la construction d'infrastructures physiques, avec ses retards imprévus et des estimations de coûts de mise en œuvre pouvant varier grandement par rapport aux soumissions, les dépassements de budget, les dépenses inférieures au budget pour certains projets et les exigences de projet imprévues sont inévitables. En raison de tout cela, il est difficile d'estimer avec grande précision les dépenses en immobilisations. La société s'est servie d'économies opérationnelles pour financer ces projets émergents et ces dépassements de budget.

L'écart budgétaire de 4,1 M\$ est attribuable à plusieurs facteurs. Par exemple, les projets prévus qui dépassaient l'enveloppe budgétaire totalisaient 4,7 M\$, alors que le reclassement de l'ordre de priorité de certains projets et le report de certaines dépenses ont entraîné des économies de 0,6 M\$, pour un écart total de 4,1 M\$ dans les dépenses en immobilisations.

Les hausses des coûts liés aux projets à terre ont entraîné des dépenses additionnelles de l'ordre de 1,6 M\$, notamment en raison de l'ampleur des travaux additionnels requis dans le cadre du projet de distribution électrique du terminal de NSY et de la croissance de l'achalandage commercial, qui a forcé l'agrandissement des aires de rassemblement de North Sydney et de Port aux Basques.

Les projets sur navires ont donné lieu à l'investissement de capitaux supplémentaires de l'ordre de 3,1 M\$, quoique ces investissements étaient nécessaires sur le plan des risques opérationnels. Les projets d'immobilisations de base ont été réalisés pour 0,6 M\$ de moins que prévu.

Certains de ces projets ont été identifiés par les précédents plans d'entreprise, alors que d'autres ont émergé en cours d'exercice. Toutefois, la question des dépassements de coûts est avant tout tributaire des difficultés de prévoir avec précision le coût d'un projet d'investissement avant d'avoir complété les estimés de mise en œuvre et les appels d'offres. Afin de satisfaire à toutes les exigences d'investissement pour 2012-2013, Marine Atlantique a dû retarder certains projets, réduire la portée d'autres travaux et, tel que précédemment relevé, faire des dépenses excédentaires dans des projets lorsque cela était jugé nécessaire pour la sécurité et la pérennité des activités de l'organisation.

## 8.2 Hypothèses financières 2013-2014 – 2017-2018

On trouvera dans les sections ci-après un aperçu des hypothèses financières servant de base aux états financiers provisionnels pour la prochaine période de planification.

### 8.2.1 Achalandage et revenus hypothétiques

Les données de la demande pour la stratégie de revitalisation étaient basées sur les projections d'achalandage<sup>2</sup> précédemment présentées à Transport Canada. Dans le plan d'entreprise de l'exercice en cours, ces prévisions d'achalandage ont été ajustées pour tenir compte des changements dans la tendance de l'achalandage s'étant opérés au cours des dernières années.

### 8.2.2 Revenus

Les prévisions relatives aux revenus de Marine Atlantique tiennent compte des éléments suivants : augmentations de la tarification, les suppléments et les attentes reliées à la croissance de l'achalandage ainsi que des revenus additionnels provenant des services aux passagers.

Dans le but de compléter ses prévisions financières, la société a modelé ses prévisions de revenus selon des hausses tarifaires de 4 % sur tous les services de transport y compris des frais de gestion des remorques sans tracteur pour 2013-2014. Cette augmentation a été mise en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2013.

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.

---

<sup>2</sup> Marine Atlantique S.C.C. Prévisions d'achalandage 00-001/000-010 RV.0



### 8.2.3 Charges d'exploitation

Les dépenses projetées sur cinq ans tiennent compte de l'exploitation de la flotte actuelle comprenant le *Blue Puttees*, le *Highlanders*, le *Leif Ericson* et le *Atlantic Vision* ainsi que des navires de rechange comparables.

### 8.2.4 Consommation de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et continuera de le faire, représentant 15 % des charges d'exploitation totales. Avec la mise en service de la nouvelle flotte au début 2011-2012, la société a été en mesure de réduire sa quantité de carburant consommé par traversée.

Il existe une grande incertitude entourant le prix du pétrole dans l'avenir. Aux fins de 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.

La société souhaite maintenir son programme de couverture du carburant, lequel vise à minimiser les effets des changements de prix défavorables, et à ainsi stabiliser le budget de la société en fait de carburant.

Afin de se conformer aux exigences réglementaires sur les émissions des combustibles fossiles, le plan actuel de la société prévoit passer aux mélanges de carburants gasoils marins à l'avenir. Le gasoil marin étant plus coûteux, ce changement entraînera toutefois une hausse des dépenses en carburant.

### 8.2.5 Gestion du capital

Le budget 2010 prévoyait l'octroi de 84 M\$ la société pour le renouvellement de ses équipements et infrastructures à terre. La majeure partie de ce financement a été aiguillé vers les infrastructures essentielles (quais, terminaux et sites, et l'équipement et les machines de soutien à terre) afin de corriger les graves lacunes que comportent ces secteurs critiques. À mesure que la société progressait dans la mise en œuvre de son programme d'investissement, des problèmes exerçant une pression importante sur son budget d'immobilisations sont survenus. Les estimations initiales étaient très élevées et fondées sur la présomption selon laquelle la plupart des actifs peuvent être réparés plutôt que remplacés. Les coûts de construction dans les provinces de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse ont augmenté considérablement au cours de la période de planification, et les actifs à terre vieillissants étaient dans un état de détérioration pire que ce qu'on le croyait d'emblée et nécessitaient plus d'efforts afin d'être ramenés à un niveau acceptable. De plus, l'intégration de navires plus récents et plus grands a favorisé l'apparition d'exigences en matière d'immobilisations que personne n'aurait pu prévoir au moment de préparer le budget. Tous ces enjeux ont entraîné des hausses de coûts plus importantes que ce qui avait prévu à l'origine, lorsque les demandes de financement ont été rédigées en prévision du budget 2010. Par conséquent, la société a demandé, en 2012-2013, qu'un financement additionnel de 7,4 M\$ lui soit accordé afin de répondre à ses exigences à long terme en matière d'immobilisations.

La prochaine période de planification sera marquée par l'achèvement de travaux de modernisation majeurs aux quais d'Argentia, Port aux Basques et North Sydney, ainsi que par la construction d'un nouveau terminal à North Sydney et par d'importants travaux de modernisation au terminal de Port aux Basques.

Des estimations détaillées pour la construction du nouvel immeuble du terminal de North Sydney ont indiqué que le budget actuel ne suffira pas à couvrir la totalité des coûts du projet. Afin de remédier à ce déficit budgétaire, la société demande l'approbation de déplacer 4,0 M\$ dans les charges d'exploitation pour compléter son budget d'immobilisations en 2013-2014. Cette réaffectation de financement permettra à la société de renforcer le financement disponible pour l'immeuble de terminal tout en respectant ses engagements à l'égard des économies de coûts. Des investissements dans les technologies de l'information (TI) seront aussi nécessaires pendant la prochaine période de planification en tant que catalyseurs d'amélioration des processus opérationnels.

La société s'est fixé les objectifs suivants relativement à ses efforts de 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;
- respecter le processus de gestion des capitaux récemment mis en œuvre qui reconnaît la nature fluctuante 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.

### 8.2.6 Taux d'inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %, soit le milieu de la fourchette de maîtrise de l'inflation qui est de 1 à 3 %. Pour le bien du présent Plan d'entreprise, Marine Atlantique s'est servie d'une estimation plus conservatrice et présume un taux d'inflation global annuel de trois pour cent pendant la période de planification.

### 8.2.7 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. Elle a aussi 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.

De plus, elle a obtenu des contrats de change à terme avec une institution financière, afin de respecter les exigences liées à l'Euro pour le reste de la période d'affrètement des navires. 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 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.

## 8.2.8 Engagement en matière d'économies

Marine Atlantic a pris d'importants engagements en matière d'économie suite à l'analyse stratégique et aux engagements en matière d'économies identifiés dans le budget 2012, tel que mis en évidence dans le tableau ci-après. La société est en voie de réaliser les engagements en matière d'économies décrites ci-dessous.

**Tableau 3 - Engagements en matière d'économies**

Exercice	Analyse stratégique (en millions)	Budget 2012 engagements en matière d'économies (en millions)	Total
2012-2013	\$ 1,22	\$ 0,50	\$ 1,72
2013-2014	\$ 5,40	\$ 2,20	\$ 7,60
2014-2015 et au-delà	\$ 5,40	\$ 10,90	\$ 16,30

## 8.3 Efficacités dans les processus opérationnels

Afin de réaliser continuellement des économies d'exploitation et d'élaborer un modèle d'entreprise durable, l'organisation doit maintenant centrer son attention sur sa façon de fonctionner, en favorisant les économies d'exploitation par l'amélioration de ses processus organisationnels et de la gestion de ceux-ci. Les parties suivantes mettent en évidence deux des priorités clés qui feront l'objet d'une attention particulière durant la prochaine période de planification.

### 8.3.1 Approvisionnement

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.

À ce titre, les recommandations découlant des divers audits continueront d'être mises en œuvre.

- Surveillance de la nouvelle politique d'approvisionnement afin d'évaluer le rendement et d'ajuster les procédures au besoin pour rehausser la rentabilité.
- 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.

### 8.3.2 Gestion des technologies de l'information

La stratégie de Marine Atlantic en matière de technologies de l'information est l'un des éléments au cœur du plan de transformation opérationnelle de l'organisation. La stratégie de Marine Atlantic en matière de TI est de nature holistique et transcende la simple acquisition de technologies, étant plutôt axée sur la manière dont les technologies de l'information permettent et soutiennent la transformation opérationnelle. Les investissements dans les TI sont essentiels pour permettre la modernisation des autres secteurs fonctionnels de l'organisation, et constituent la clé pour réaliser des améliorations organisationnelles durables. La stratégie de Marine Atlantic en matière de TI permettra à l'entreprise de récolter tous les avantages inexplorés de ses systèmes actuels et d'aller de l'avant dans l'atteinte des efficiences opérationnelles mises en évidence comme nécessaires au succès à long terme de la société. Voici les trois objectifs stratégiques clés de la stratégie de Marine Atlantic en matière de technologies de l'information :

1. Dégager de la valeur et des efficiences des investissements précédents dans les TI.
  - Évaluer les solutions de TI centrales actuellement utilisées par l'organisation dans des secteurs comme les ressources humaines, les finances, les réservations et la gestion de l'information, et établir une feuille de route prescrivant la façon dont Marine Atlantic peut utiliser les fonctionnalités des systèmes actuels pour devenir plus efficace.
  - Accorder la priorité aux possibilités qui mettent l'accent sur les activités identifiées comme présentant un faible risque mais une valeur élevée.
  - Harmoniser l'utilisation des solutions de base aux meilleures pratiques de l'industrie en limitant les personnalisations du système et en mettant plutôt l'accent sur l'optimisation et l'adaptation des processus organisationnels actuels.
  - Tirer profit des relations de Marine Atlantic avec ses partenaires technologiques pour mieux connaître les tendances de l'industrie et reconnaître les occasions de rehausser la valeur de l'organisation.
2. Permettre une collaboration et une intégration efficaces.
  - Chercher les occasions d'utiliser les solutions mobiles d'entreprise afin de rendre l'information plus accessible et de donner plus d'autonomie au travailleur mobile.
  - Évaluer l'infrastructure de communications « navire-terre » de l'organisation afin de s'assurer que la solution mise en place appuie les objectifs opérationnels de Marine Atlantic.
3. Identifier de façon proactive les occasions d'innovation et de gains d'efficacité.



- Adopter un « sens des affaires » qui favorisera les solutions innovantes par l'entremise d'une compréhension détaillée des processus organisationnels de Marine Atlantic.
- Collaborer avec ses partenaires stratégiques pour mieux connaître les tendances de l'industrie et les possibilités de devenir une organisation plus efficace.

Sur le plan des stratégies en matière de TI, Marine Atlantic s'intéressera particulièrement, au cours du prochain exercice, aux améliorations qu'elle pourra apporter à ses programmes de gestion des stocks et de maintenance opérationnelle. Ces deux secteurs ont tous deux été identifiés comme jouant un rôle clé dans la continuité des succès de Marine Atlantic, et aideront la société à gagner en efficacité tant dans l'approvisionnement que dans ses opérations.

## 8.4 Répercussions provenant de l'extérieur

### 8.4.1 Bar Harbour

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. La société n'envisage pas de vendre ses installations avant l'exercice 2014-2015.

## 9 Approbations particulières demandées

Marine Atlantic tente d'obtenir l'approbation par le gouverneur en conseil de son Plan d'entreprise 2013-2018, l'approbation par le Conseil du Trésor des plans d'exploitation et d'immobilisations contenus dans le présent document (voir le chapitre 10 - États financiers) et l'approbation pour le maintien d'une ligne de crédit comme il est décrit à l'article 9.1 ci-après.

### 9.1 Ligne de crédit bancaire

La ligne de crédit bancaire de Marine Atlantic actuellement approuvée est de 35 622 000 \$. 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 maintenues 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 indemnités 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 indemnités des accidents au travail. De plus, si l'évaluation actuarielle du régime de retraite pour l'exercice 2012 qui sera parachevée en juin 2013 démontre que la solvabilité du régime de retraite se détériore, la société pourrait tenter d'augmenter sa ligne de crédit.

## 10 États financiers

Les états financiers A à E présentent les projections financières tout au long de la période de planification fondées sur les plans opérationnels, les prévisions et les hypothèses étayées dans les paragraphes précédents du présent Plan d'entreprise. Ces états financiers sont présentés conformément aux normes comptables pour le secteur public.



## 10.1 État A : État de la situation financière

### Marine Atlantique S.C.C.

État de situation financière – Exercice clos le 31 mars

Pour l'exercice clos le 31 mars 2012 et les prévisions pour 2013-2014 à 2017-2018

(En milliers de \$)	Ch. réels	Ch. réels	Budget				
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
<b>Actifs financiers</b>							
Liquidités	8 353	12 087	12 679	9 208	(365 085)	(479 406)	(608 466)
Comptes clients	9 971	12 248	9 748	9 748	9 748	9 748	9 748
Créances du gouvernement du Canada	1 222	-	-	-	-	-	-
Stocks destinés à la revente	291	302	302	302	302	302	302
Instruments financiers dérivés	3 147	641	641	641	641	641	641
Actif de retraite constitué	60 080	73 151	86 233	99 299	116 299	133 299	150 299
	83 064	98 429	109 603	119 198	(238 095)	(335 416)	(447 477)
<b>Passifs</b>							
Comptes créditeurs et charges à payer	30 565	28 039	27 039	27 039	27 039	27 039	27 039
Instruments financiers dérivés	1 015	781	781	781	781	781	781
Revenus reportés	2 556	2 202	2 202	2 202	2 202	2 202	2 202
Montants dus au gouvernement du Canada	-	2 687	2 687	2 687	2 687	2 687	2 687
Charges à payer <sup>Nota 1</sup>	54 951	59 534	59 534	59 534	59 534	59 534	59 534
	89 087	90 556	89 556	89 556	89 556	89 556	89 556
<b>Actifs financiers nets (dette)</b>	(6 023)	7 873	20 047	29 642	(327 651)	(424 972)	(537 033)
<b>Actifs non financiers</b> <sup>Nota 2</sup>	233 428	253 519	257 117	240 633	446 807	439 702	439 109
<b>Excédent accumulé (déficit)</b>	227 405	261 392	277 164	270 275	119 156	14 730	(97 924)

Les notes afférentes font partie intégrante de ces états financiers



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

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



## 10.2 État B : État de l'exploitation et de l'excédent accumulé

### Marine Atlantic S.C.C. État de l'exploitation et de l'excédent accumulé

Pour les exercices clos le 31 mars 2012, le 31 mars 2013 et les prévisions pour 2013-2014 à 2017-2018

(En milliers de \$)	Ch. réels 2011/12	Budget 2012/13	Ch. réels 2012/13	Budget 2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
<b>Revenus totaux</b>	100 440	111 641	107 273	108 069	113 150	123 546	128 782	133 846
<b>Dépenses</b>								
Salaires et avantages sociaux	85 021	83 996	84 032	83 029	85 929	89 775	91 376	95 512
Carburant	33 051	35 389	34 252	30 435	32 913	42 025	45 705	47 815
Frais de frètement	44 256	44 290	43 202	43 654	42 397	37 531	17 033	17 033
Taxes sur l'importation de frètement	5 306	-	6 121	5 034	2 861	2 386	-	-
Réparations et entretien	13 187	16 068	15 731	13 409	11 395	15 173	15 482	16 478
Matières, fournitures et services	17 538	20 730	17 398	16 062	17 209	18 385	18 422	18 678
Assurance, loyer et services publics	6 066	6 807	6 267	7 059	6 966	7 234	7 248	7 911
Coûts du renouvellement de la flotte	1 201	-	-	-	-	28 338	-	1719
Autres	10 906	12 699	4 217	10 504	6 034	9 227	8 578	9 898
Avantages sociaux futurs des employés Nota 1	16 022	12 311	19 387	11 732	12 065	12 027	11 404	11 231
Démantèlement de navires	2 371	-	-	-	-	-	-	-
Perte (gain) de change	(48)	-	(224)	-	-	-	-	-
Perte (gain) réalisée sur instruments financiers dérivés	(2 703)	-	(512)	-	-	-	-	-
(Gain) perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	(21)	-	4 085	-	-	-	-	-
(Gain) sur l'aliénation d'actifs détenus en vue de la vente	(736)	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement	20 165	35 288	24 797	26 400	29 753	31 948	36 344	39 610
<b>Total des dépenses</b>	251 582	267 578	258 753	247 319	247 523	294 048	252 591	265 884
(Déficit) avant financement de l'État	(151 142)	(155 937)	(151 480)	(139 250)	(134 373)	(170 503)	(123 810)	(132 039)
<b>Financement public</b>								



**Marine Atlantique S.C.C.**  
**État de l'exploitation et de l'excédent accumulé**

Pour les exercices clos le 31 mars 2012, le 31 mars 2013 et les prévisions pour 2013-2014 à 2017-2018

(En milliers de \$)	Ch. réels 2011/12	Budget 2012/13	Ch. réels 2012/13	Budget 2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Opérations	135 060	134 726	136 881	119 398	111 354	14 384	14 384	14 384
Immobilisations	36 698	46 900	51 003	35 032	16 130	5 000	5 000	5 000
Recouvrement des coûts de démantèlement de navires	2 371	-	-	-	-	-	-	-
<b>Financement total du gouvernement</b>	<b>174 129</b>	<b>181 626</b>	<b>187 884</b>	<b>154 430</b>	<b>127 484</b>	<b>19 384</b>	<b>19 384</b>	<b>19 384</b>
Excédent (déficit)	22 987	25 689	36 404	15 180	(6 889)	(151 119)	(104 426)	(112 655)
Excédent (déficit) accumulé, au début de l'exercice	206 300	219 710	229 287	265 691	280 871	273 982	122 863	18 438
<b>Excédent accumulé, fin de l'exercice</b>	<b>229 287</b>	<b>245 399</b>	<b>265 691</b>	<b>280 871</b>	<b>273 982</b>	<b>122 863</b>	<b>18 438</b>	<b>(94 217)</b>

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

1. Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2011-2012 et 2012-2013 sont dérivés de chiffres actuariels. Pour l'exercice 2013-2014 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux besoins en liquidités pour les avantages sociaux futurs complémentaires autres que ceux de retraite et aux coûts actuels des prestations de retraite.
2. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.



### 10.3 État C : État des gains (pertes) de réévaluation

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

Pour les exercices clos le 31 mars 2012, le 31 mars 2013 et les prévisions pour 2013-2014 à 2017-2018

(En milliers de \$)	Ch. réels 2011/12	Ch. réels 2012/13	Budget 2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
<b>Gains (pertes) de réévaluation accumulés réalisés sur instruments financiers dérivés, début d'exercice</b>	-	(1 882)	(4 299)	(3 707)	(3 707)	(3 707)	(3 707)
<b>Gains (pertes) de réévaluation en cours d'exercice</b>							
Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises étrangères	(281)	(146)	592	-	-	-	-
Moins-value (plus-value) latente sur instruments financiers dérivés	(4 304)	(2 783)	-	-	-	-	-
<b>Reclassements au bilan d'exploitation</b>							
Plus-value (moins-value) latente sur instruments financiers dérivés	2 703	512	-	-	-	-	-
<b>Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice</b>	(1 882)	(2 417)	592	-	-	-	-
<b>Gains (pertes) de réévaluation accumulés réalisés sur instruments financiers dérivés, fin d'exercice</b>	(1 882)	(4 299)	(3 707)	(3 707)	(3 707)	(3 707)	(3 707)



## 10.4 État D : État des changements dans les actifs financiers nets (dette)

### Marine Atlantique S.C.C.

#### État de la variation des actifs financiers nets (dette)

Pour les exercices clos le 31 mars 2012, le 31 mars 2013 et les prévisions pour 2013-2014 à 2017-2018

(En milliers de \$)	Ch. réels 2011/12	Ch. réels 2012/13	Budget 2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
<b>Excédent (déficit)</b>	22 987	36 404	15 180	(6 889)	(151 119)	(104 426)	(112 655)
<b>Variation des immobilisations corporelles</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(36 698)	(51 003)	(35 032)	(16 130)	(240 508)	(29 239)	(39 016)
Amortissement des immobilisations corporelles	20 165	24 797	26 400	29 753	31 948	36 344	39 610
Gain (perte) sur l'aliénation des immobilisations corporelles	(21)	4 085	-	-	-	-	-
Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles	25	62	-	-	-	-	-
<b>Diminution (augmentation) des immobilisations corporelles</b>	(16 529)	(22 059)	(8 632)	13 623	(208 560)	7 105	594
<b>Variation d'autres actifs non financiers</b>							
Variation nette des stocks retenus pour la consommation	(6 306)	(4 124)	-	-	-	-	-
Variation nette des charges payées d'avance	(2 283)	6 092	5 034	2 861	2 386	-	-
<b>Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers</b>	(8 589)	1 968	5 034	2 861	2 386	-	-
Gains (pertes) de réévaluation	(1 882)	(2 417)	592	-	-	-	-
Diminution (augmentation) de la dette nette	(4 013)	13 896	12 174	9 595	(357 293)	(97 321)	(112 061)
Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice	(2 010)	(6 023)	7 873	20 047	29 642	(327 651)	(424 972)
<b>Actifs financiers nets (dette), fin de l'exercice</b>	(6 023)	7 873	20 047	29 642	(327 651)	(424 972)	(537 033)



## 10.5 État E : État des flux de trésorerie

### Marine Atlantic S.C.C. État des flux de trésorerie

Pour les exercices clos le 31 mars 2012, le 31 mars 2013 et les prévisions pour 2013-2014 à 2017-2018

(En milliers de \$)	Réel 2011/12	Réel 2012/13	Budget 2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
<b>Opérations d'exploitation</b>							
Rentrées de fonds de clients	100 285	107 072	107 971	113 090	123 486	128 722	133 786
Autres revenus reçus	255	453	98	60	60	60	60
Financement public des immobilisations – exploitation (exercice en cours)	141 104	129 802	119 398	111 354	14 384	14 384	14 384
Financement public – exploitation (exercice précédent)	-	3 104	-	-	-	-	-
Financement public des immobilisations (exercice en cours)	27 417	47 687	35 032	16 130	5 000	5 000	5 000
Financement public des immobilisations (exercice précédent CAFE)	10 231	11 199	-	-	-	-	-
Produits des actifs détenus en vue de la vente	7 938	-	-	-	-	-	-
Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés	(225 832)	(206 135)	(202 653)	(202 843)	(247 688)	(204 843)	(215 044)
Sorties de fonds pour ASF <sup>Nota1</sup>	(24 717)	(30 450)	(24 814)	(25 131)	(29 027)	(28 404)	(28 231)
Intérêt et taux de change sur trésorerie	(285)	(174)	592	-	-	-	-
	36 396	62 558	35 624	12 659	(133 785)	(85 082)	(90 045)
<b>Ajustements de capitaux</b> <sup>Nota 2</sup>							
Achats d'immobilisation à partir des fonds de l'exercice en cours	(27 417)	(47 687)	(35 032)	(16 130)	(240 508)	(29 239)	(39 016)
Achats d'immobilisation à partir des fonds de l'exercice précédent <sup>Nota 3</sup>	(10 231)	(11 199)	-	-	-	-	-
Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles	25	62	-	-	-	-	-
	(37 623)	(58 824)	(35 032)	(16 130)	(240 508)	(29 239)	(39 016)
Augmentation (Diminution) nette des liquidités	(1 227)	3 734	592	(3 471)	(374 293)	(114 321)	(129 061)
Liquidités, début de l'exercice	9 580	8 353	12 087	12 679	9 208	(365 085)	(479 406)
Liquidités, fin de l'exercice	8 353	12 087	12 679	9 208	(365 085)	(479 406)	(608 466)

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

1. Les sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs (ASF) incluent les sorties de fonds pour le régime de retraite, indemnisation pour accidentés du travail et avantages sociaux futurs non rattachés au régime de retraite
2. Les immobilisations sont également désignées en tant qu'immobilisations corporelles ailleurs dans les présents états financiers. On l'utilise ici sous sa forme abrégée simplement dans le but d'alléger la présentation.
3. Les achats d'immobilisations à partir des fonds de l'exercice précédent années représentent les dépenses pour des biens et services importants reçus avant l'exercice précédent et payés pendant l'exercice en cours. Des créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE) ont été établis pour financer ces achats à partir des fonds de l'exercice précédent.
4. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.



### Annexe A : Organigramme

