

Sommaire
du plan
d'entreprise

**2015-16 -
2019-20**



Marine Atlantic
Marine Atlantique

Le 29 avril 2015

Sommaire

L'exercice 2014-15 a été une autre année couronnée de succès pour Marine Atlantique. La société continue d'offrir un service efficace en temps opportun avec un taux de ponctualité ayant atteint 93 % en 2014-15. Ce taux est bien au-delà de la cible établie par la société et indique clairement que les investissements de la société dans les navires et les infrastructures à terre rapportent. D'autres améliorations dans les processus commerciaux de la société contribueront à maintenir les progrès actuels et à stimuler davantage les gains d'efficacité au sein de la société.

Les résultats financiers de l'exercice 2014-15 ont été positifs. Le recouvrement des coûts est demeuré stable à 70,1 %; les revenus par unité de trafic ont surpassé ceux de 2013-14; et, la société a maintenu les économies précédemment réalisées à l'égard du coût par unité de trafic. La baisse des niveaux d'achalandage de véhicules commerciaux et de passagers s'est poursuivie au cours de l'exercice. La diminution des niveaux d'achalandage a toutefois été largement compensée par les mesures de réduction des coûts ainsi que les hausses des tarifs.

Les niveaux de satisfaction des clients pour les passagers de la société poursuivent leur tendance vers le positif, notamment grâce aux résultats de 2014-15 qui devraient dépasser les cibles de la société en matière de satisfaction globale de la clientèle et du pourcentage de clients susceptibles de recommander Marine Atlantique à des amis ou à des membres de leur famille.

Le gouvernement du Canada a confirmé à Marine Atlantique le financement pour les exercices 2015-16 et 2016-17, avec un financement supplémentaire alloué pour l'exercice 2017-18 qui permettra à la société de poursuivre sa démarche vers une flotte homogène. Il s'agit d'une étape très importante pour la société. Grâce à l'approbation du financement et du plan d'entreprise 2014-15 de la société, Marine Atlantique envisage d'acheter le *Highlanders* ainsi que le *Blue Puttees* au terme de la période d'affrètement de ces navires en 2015-16. La société a aussi renouvelé l'entente d'affrètement de l'*Atlantic Vision* jusqu'en 2017-18 et, en 2015-16, elle commencera ses recherches pour le remplacer par un nouveau navire. Le *Leif Ericson* restera dans la flotte de la société pour la prochaine période de planification.

Tous les tarifs ont augmenté de 3 % le 1^{er} avril 2014. En raison des récentes fluctuations des prix du pétrole, Marine Atlantique réexaminera régulièrement son supplément pour le carburant, et l'augmentera ou le diminuera au besoin selon le prix du pétrole et les coûts globaux en carburant de la société. La société continuera à explorer des façons de réduire la consommation de carburant et a déjà installé de l'équipement de gestion de carburant afin de faciliter la gestion de la consommation de carburant sur le *Blue Puttees* et le *Highlanders*.

Comme la plupart des conventions collectives de la société sont échues, les négociations des contrats se poursuivront en 2015-16. Marine Atlantique souhaite conclure les négociations et régler toutes les conventions collectives avant la fin de l'exercice 2015-16. Il en découlera une stabilité au sein de la main-d'œuvre : un élément clé des succès futurs.

Pour la prochaine période de planification, la société continuera de s'appuyer sur ses réussites antérieures et à réaliser ses priorités stratégiques qui ont été déterminées par le Conseil d'administration de la société : sécurité, fiabilité et rentabilité.

Contenu

Sommaire.....	i
1.0 Introduction.....	1
Énoncé de vision	1
Énoncé de mission.....	1
Valeurs d'entreprise	1
Structure de gouvernance.....	1
Équipe de direction.....	3
Main d'œuvre.....	4
Organigramme	5
Priorités stratégiques de Marine Atlantique.....	5
Objectifs stratégiques de Marine Atlantique.....	5
2.0 Rétrospective de l'année – 2014-15.....	6
Réalizations à ce jour	6
Rapport sur les engagements en matière d'économies.....	6
Bar Harbour	7
Mise à jour des initiatives stratégiques 2014-15	7
3.0 Analyse de la situation	11
Perspectives économiques 2015.....	11
Tendances démographiques	12
Tendances relatives à la clientèle	13
Répercussion des voyages en avion.....	14
Analyse FFPM.....	15
4.0 Regard vers l'avenir – 2015-16 à 2019-20.....	16
Flotte.....	17
Entretien des navires.....	18
Activités d'exploitation à terre.....	18
Gestion du risque d'entreprise.....	19
Régime de retraite.....	20
Initiatives stratégiques 2015-16	20
5.0 Perspectives financières.....	22
Prévisions de la demande d'achalandage et des revenus	22
Charges d'exploitation.....	23

Dépenses de carburant.....	23
Taux de change.....	23
Coûts de main-d'œuvre	23
Taux d'inflation	24
Coûts du régime de pensions.....	24
Besoins en immobilisations.....	24
Recouvrement des coûts.....	25
6.0 Indicateurs de rendement clés	25
7.0 Approbations particulières demandées	26
Ligne de crédit bancaire.....	26
8.0 États financiers.....	26
État A : État de la situation financière	27
État B : État de l'exploitation et de l'excédent accumulé.....	29
État C : État des gains (pertes) de réévaluation.....	31
État D : État des changements dans les actifs financiers nets (dette).....	32
État E : État des flux de trésorerie.....	33
Annexe A – Cadre de la gestion des risques.....	35

1.0 Introduction

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

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

Énoncé de vision

Afin de s'assurer que l'énoncé de vision de Marine Atlantique reflète bien l'état actuel de l'organisation, le conseil d'administration s'est réuni en octobre 2014 afin de revoir l'énoncé. Le nouvel énoncé de vision de Marine Atlantique est : « *En nous appuyant sur notre riche tradition, nous offrons un lien de transport public précieux qui améliore le bien-être de nos clients et de ceux qui dépendent d'eux* ».

Énoncé de mission

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 ».

Valeurs d'entreprise

Durant l'exercice 2013-2014, Marine Atlantique a lancé ses valeurs d'entreprise à travers l'organisation.

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

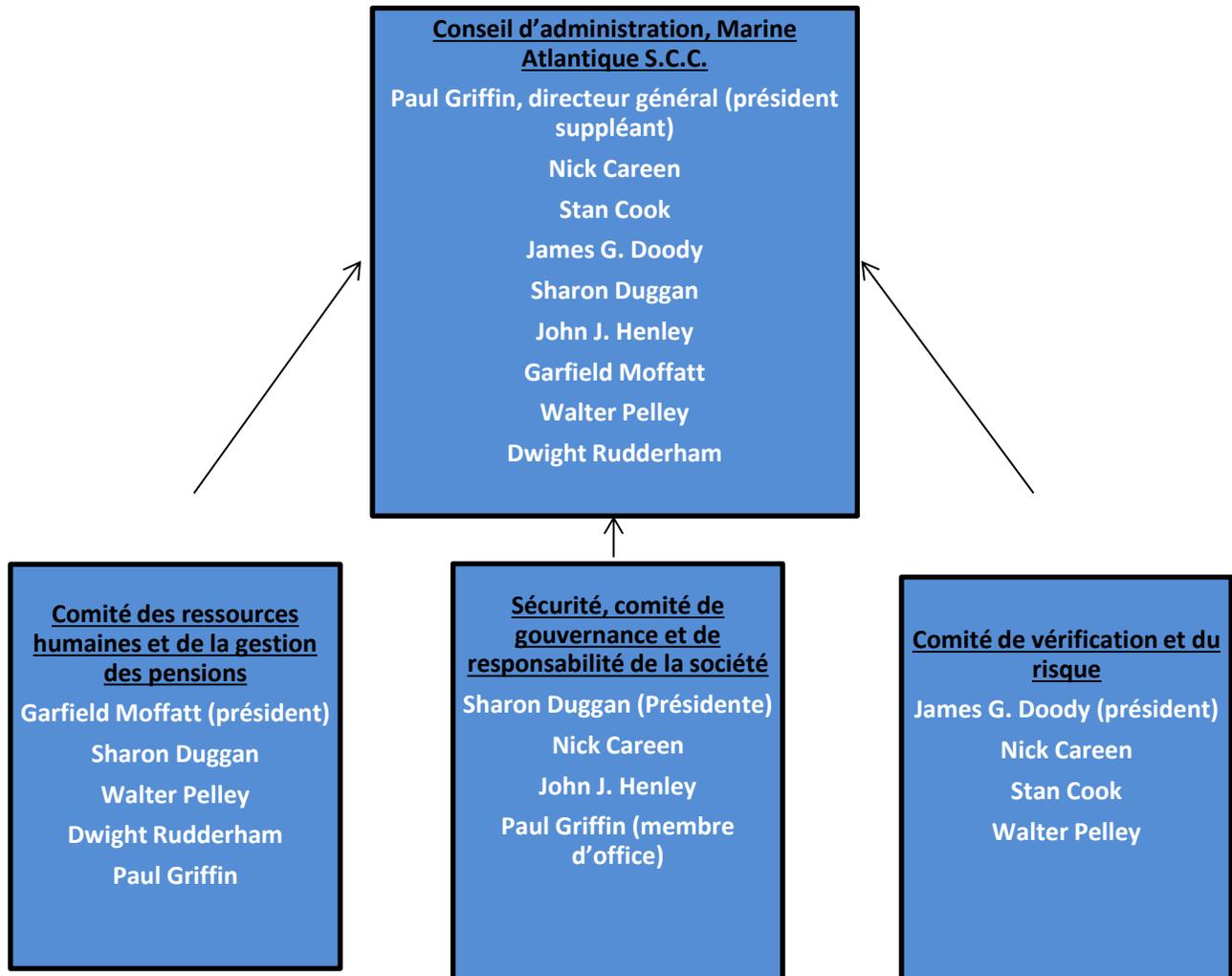
Structure de gouvernance

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

président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports et les membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Le mandat de l'ancien président du conseil s'est terminé le 29 octobre 2014. Le chef de la direction de Marine Atlantique agira comme président du conseil d'administration jusqu'à la nomination d'un nouveau président.

Voici la composition du conseil d'administration actuel.



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

1. Assurer que des politiques de gouvernance sont en place et mises en œuvre par la direction afin d'offrir aux employés de Marine Atlantique un emploi juste et important dans un lieu de travail sain et respectueux.

2. Assurer une surveillance à l'égard de la nomination, de la surveillance et de la rémunération de la haute direction.
3. Donner des conseils au Conseil d'administration sur la gérance des régimes de retraite pour les employés de Marine Atlantique.

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

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

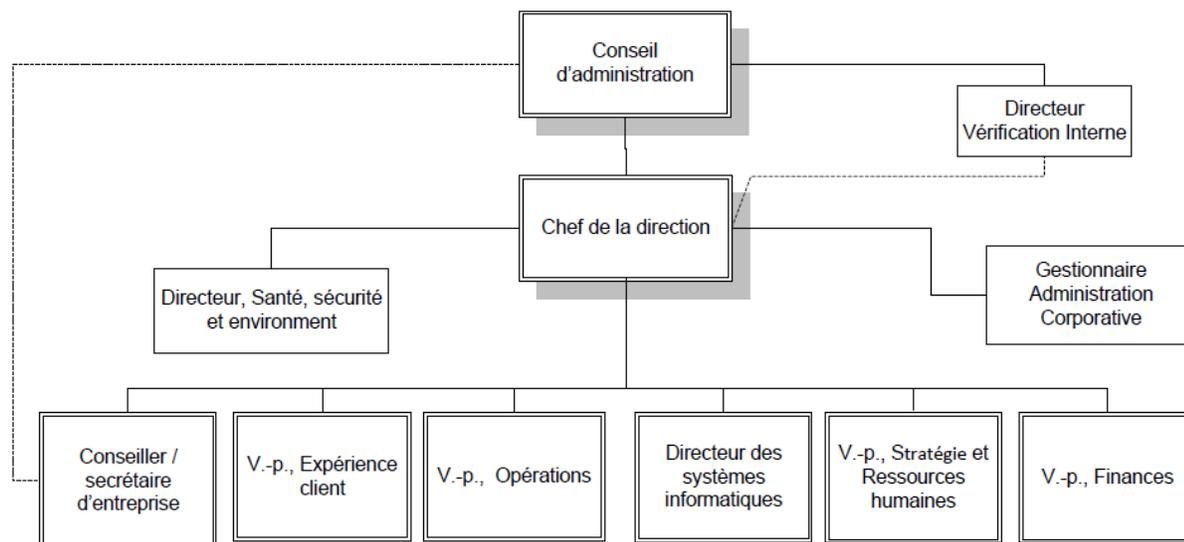
Le comité de vérification et de gestion des risques surveille les normes de Marine Atlantique relativement à la production de rapports financiers, à la vérification interne, à la gestion ainsi qu'aux pratiques de gestion des risques et de contrôle. Plus précisément, le Comité assure la gouvernance et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

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

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

Équipe de direction

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



Main d'œuvre

Marine Atlantique dispose d'une main-d'œuvre diversifiée représentée par six unités de négociation ainsi qu'un certain nombre d'employés cadres et non syndiqués. Le tableau suivant présente la répartition des employés temps plein (ETP) dans chaque unité.

Convention et date d'expiration	Représentant	Agent négociateur	État de la négociation collective	ETP prévus à la fin de 2014-15
A 31 déc. 2013	Officiers brevetés	Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)	Entente expirée le 31 déc. 2013	131
B 31 déc. 2013	Personnel de bord non breveté	Unifor	Entente expirée le 31 déc. 2013	394
C 31 déc. 2013	Employés d'entretien à terre	Unifor	Entente expirée le 31 déc. 2013	61
D 31 déc. 2016	Employés du terminal à terre et employés de bureau	Métallurgistes unis d'Amérique/ Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats	Entente expire le 31 décembre 2016	266
E 31 déc. 2012	Capitaines, chefs mécaniciens, chefs électriciens	Guilde de la marine marchande du Canada	Entente expirée le 31 déc. 2013	28
F 31 déc. 2013	Personnel de surveillance à terre	Alliance de la fonction publique du Canada	Entente expirée le 31 déc. 2013	66
S/O	Cadres/non syndiqués	S/O	S/O	80
Total				1 026

Organigramme

Afin de mieux gérer les besoins changeants de l'organisation, la société a mis en œuvre une légère restructuration organisationnelle en octobre 2014. Cette restructuration visait à augmenter la capacité de gestion afin de favoriser davantage des changements au sein de l'organisation, et aussi de permettre à la société de se concentrer davantage sur ses priorités stratégiques. La restructuration comprend notamment la mise en place d'un nouveau service de santé, sécurité et environnement; la mise en place d'un nouveau poste de vice-président associé à l'exploitation responsable de l'exploitation et de l'entretien des navires; et la fusion de la division de la Stratégie et des affaires générales et de la division des Ressources humaines (pour former la division Stratégie d'entreprise et ressources humaines).

Priorités stratégiques de Marine Atlantique

En octobre 2012, le Conseil d'administration de Marine Atlantique a identifié trois principaux domaines d'intérêt stratégique pour l'organisation. La société continue de gérer son processus de planification stratégique dans le domaine de ces priorités stratégiques :

1. Sécurité

- La principale priorité de l'organisation
- Une partie intégrante de tout ce que Marine Atlantique fait

2. Fiabilité

- Accent accru sur l'amélioration de la fiabilité du service, l'amélioration des performances de ponctualité et la réduction des interruptions de service

3. Coût-efficacité

- L'identification et la mise en œuvre de l'efficacité opérationnelle, pour stimuler les performances financières

Objectifs stratégiques de Marine Atlantique

En octobre 2013, le conseil d'administration de Marine Atlantique a établi cinq objectifs stratégiques afin de mieux diriger l'orientation stratégique de la société.

1. Accroître la culture de la sécurité dans l'organisation.
2. Créer et mettre en œuvre une stratégie pour augmenter les compétences en leadership; créer une culture et un processus de gestion du rendement appropriés; clarifier les rôles et les responsabilités; et, faire correspondre adéquatement l'offre et la demande aux compétences.
3. Augmenter l'efficacité des parties prenantes et de l'actionnaire en matière d'engagement et de gestion.
4. Créer un processus et une architecture technologique pour appuyer les objectifs commerciaux stratégiques.
5. Créer et mettre en œuvre une stratégie destinée à la clientèle commerciale.

Ces objectifs demeureront prioritaires dans le plan stratégique 2015-16, avec toutes les initiatives conçues pour mettre en œuvre un ou plusieurs de ces cinq objectifs.

En 2014-15, le conseil d'administration de Marine Atlantique a reconfirmé l'orientation stratégique de la société.

2.0 Rétrospective de l'année – 2014-15

L'exercice 2014-15 a été une autre année couronnée de succès pour Marine Atlantique. La société continue d'offrir un service efficace en temps opportun avec un taux de ponctualité ayant atteint 93 % en 2014-15. Ce taux est bien au-delà de la cible établie par la société et indique clairement que les investissements de la société dans les navires et les infrastructures à terre rapportent. D'autres améliorations dans les processus commerciaux de la société contribueront à maintenir les progrès actuels et à stimuler davantage les gains d'efficacité au sein de la société.

Grâce à l'important investissement en liquidités de l'actionnaire dans la société lors du budget de 2010, la société a réussi à remédier à tous les problèmes identifiés par le BVG dans l'examen spécial de 2009 (toutes les recommandations avaient été mises en œuvre en 2014-15).

Les résultats financiers de l'exercice 2014-15 ont été positifs. Le recouvrement des coûts est demeuré stable à 70,1 %; les revenus par unité de trafic ont surpassé ceux de 2013-14; et, la société a maintenu les économies précédemment réalisées à l'égard du coût par unité de trafic. La baisse des niveaux d'achalandage de véhicules commerciaux et de passagers s'est poursuivie au cours de l'exercice. La diminution des niveaux d'achalandage a toutefois été largement compensée par les mesures de réduction des coûts ainsi que les hausses des tarifs.

Les niveaux de satisfaction des clients pour les passagers de la société poursuivent leur tendance vers le positif, notamment grâce aux résultats de 2014-15 qui devraient dépasser les cibles de la société en matière de satisfaction globale de la clientèle et du pourcentage de clients susceptibles de recommander Marine Atlantique à des amis ou des membres de leur famille.

Réalisations à ce jour

Malgré quelques interruptions de service et des délais continus causés par les conditions météorologiques, la satisfaction globale de la clientèle des véhicules personnels a atteint 73 % depuis le début de l'exercice 2014-15 jusqu'en octobre, comparativement à 69 % durant la même période de l'exercice précédent. La satisfaction à l'égard des terminaux a légèrement augmenté à 75 %, par rapport à 74 % pour la même période, et les résultats sur la satisfaction à bord sont demeurés stables à 76 %.

Rapport sur les engagements en matière d'économies

Le tableau ci-dessous présente les possibilités d'économie de la stratégie de la revitalisation de la société, de ses engagements en matière d'économies du budget 2011 et aussi de ses engagements en matière d'économies du budget 2012. La société est engagée à concrétiser ces possibilités d'économies.

Année	Possibilités de la stratégie de revitalisation (en millions)	Engagements en matière d'économies du budget 2011 (en millions)	Engagements en matière d'économies du budget 2012 (en millions)	Total
2011-12	2,40 \$	- \$	-	2,40 \$
2012-13	5,00 \$	1,22 \$	0,50 \$	6,72 \$
2013-14	7,00 \$	5,40 \$	2,20 \$	14,60 \$
2014-15 et après	7,00 \$	5,40 \$	10,90 \$	23,30 \$

Les résultats prévus pour la fin de l'exercice 2014-15 de la société et les états financiers pro forma inclus dans ce plan d'entreprise pour 2015-16 montrent que la société a atteint ses objectifs d'économies globales, comme en témoigne la capacité de la société à bien fonctionner avec les montants de financement réduits mis à sa disponibilité à la suite de ces objectifs d'économie.

Les économies globales générées sont l'aboutissement d'un certain nombre d'améliorations apportées à la productivité et des mesures d'efficacité qui incluent, sans y être limitées : a.) peaufinage du plan d'exploitation des navires et de l'horaire des traversées; b.) les changements importants aux programmes d'entretien de la société, y compris une réduction du nombre de périodes d'entretien annuelles des navires, qui sont passées de deux à une; c.) les initiatives d'économies de carburant, y compris l'avancement de l'alimentation à terre pour les navires de la société; et d.) une réduction dans les dépenses d'heures supplémentaires.

Bien que la société n'ait pas suivi le parcours exactement comme prévu initialement pour atteindre les économies proposées, ce qui rend difficile d'établir un lien entre les économies globales et les mesures d'économies initialement proposées, les résultats parlent d'eux-mêmes. Avant la mise en œuvre des engagements en matière d'économies du budget 2012, Marine Atlantique avait par exemple prévu des dépenses d'entretien de 18,9 millions de dollars pour 2014-15. Les résultats réels montrent des dépenses d'entretien de seulement 9,2 millions de dollars, soit une réduction du plus de 50 %. Les changements à la politique des heures supplémentaires ont entraîné une réduction de 50 % des dépenses en heures supplémentaires prévues en 2014-15 par rapport aux niveaux de 2009-10, pour des économies annuelles de l'ordre de 2,3 millions de dollars. Toutes ces activités combinées ont permis à Marine Atlantique de respecter ses engagements d'économie à ce jour, et de garantir que la société continuera de les respecter à l'avenir.

Il faut prendre note que, bien que cela ne fasse pas partie de ses engagements d'économie, on a demandé à Marine Atlantique d'assumer la responsabilité du lavage des véhicules aux installations de traitement des voitures de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) à Port aux Basques et à Argientia en 2014, dans le cadre des engagements en matière d'économies du budget 2012 de l'ACIA.

Bar Harbour

Marine Atlantique 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 procédé à une évaluation environnementale de la propriété et a élaboré des plans de remise en état afin de remédier aux problèmes environnementaux. Une évaluation de la propriété a également été effectuée.

Marine Atlantique a obtenu l'accord de l'actionnaire en vue de se départir de cette propriété, et a conclu un accord de principe à cet effet avec un acheteur potentiel. Cette entente doit faire l'objet d'une négociation concernant le traitement et les responsabilités environnementales futures du passif environnemental associé à la propriété. La société envisage d'injecter les produits de la vente dans son programme d'immobilisations.

Mise à jour des initiatives stratégiques 2014-15

La société a mis en œuvre son processus de planification stratégique en 2013-14 afin d'élaborer les initiatives stratégiques qui ont été au centre des activités de Marine Atlantique en 2014-15. Même si plusieurs de ces initiatives se termineront à la fin de l'exercice 2014-15, la plupart constituent des projets pluriannuels qui se poursuivront en 2015-16 et même au-delà.

Le tableau suivant présente des mises à jour de ces initiatives stratégiques.

Objectif stratégique	Initiative stratégique	Objectifs à la fin de 2014-15
Améliorer la culture de sécurité	Revoir la structure et la gouvernance du Programme de gestion de la sécurité a) Déterminer les besoins pour affecter les ressources de manière adéquate pour le service de SSE b) Revoir le Programme de gestion des limitations fonctionnelles et mettre en place les améliorations requises c) Réorganiser le Système de rapport de la sécurité pour améliorer la qualité et la validité des renseignements	Terminé
	Mettre en œuvre le Programme de prévention des risques approuvé par Transports Canada	Terminé
	Obtenir la certification du programme environnemental de l'Alliance verte	Processus de certification bien amorcé – certification au début de 2015-16
Créer et mettre en œuvre une stratégie pour augmenter les compétences en leadership; créer une culture de gestion du rendement appropriée; clarifier les rôles et les responsabilités; et, faire correspondre adéquatement l'offre et la demande aux compétences	Parvenir à des ententes sur les rôles et les responsabilités et mettre en œuvre un programme de gestion du rendement d'entreprise	Le groupe de gestion et supervision a mis en place des ententes de gestion des performances pour l'année suivante et la formation a été donnée
	Poursuivre la mise en œuvre du Programme de développement du leadership	Terminé
	Élaborer des programmes de formation standardisée pour le personnel des navires	- DP attribuée pour un programme pilote - Préposé aux opérations de la flotte impliqué auprès du fournisseur - Élaboration du plan de projet amorcé
	Mettre en place de normes de travail (en commençant par PAX en 2014-15)	50 % des méthodes de travail documentées et testées
	Examiner le système de recrutement, de sélection et de maintien du personnel	Terminé

Objectif stratégique	Initiative stratégique	Objectifs à la fin de 2014-15
	Élaborer un plan de main-d'œuvre	Terminé
	Intégration des valeurs d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de haut niveau en place - Équipe du projet définie - Graphiques mis au point et lancés
Augmenter l'efficacité des parties prenantes et de l'actionnaire en matière d'engagement et de gestion	Élaborer un plan de relations avec les parties prenantes pour s'assurer que toutes les principales parties prenantes, internes et externes, soient tenues informées et impliquées dans les activités courantes de Marine Atlantique.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan complètement élaboré et signé par la direction - Mécanisme d'établissement de rapports mis en place et début des rapports
Créer un processus et une architecture technologique pour appuyer les objectifs commerciaux stratégiques	Mettre en place de l'équipement de gestion de carburant	<ul style="list-style-type: none"> - Investissements réalisés dans les indicateurs de carburant sur le <i>Blue Puttees</i> et le <i>Highlanders</i> - Élaboration d'un mécanisme d'établissement de rapport régulier au SLT
	Mettre en œuvre les recommandations émanant de l'examen de l'entretien à terre	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation catégorique du Programme d'entretien à terre terminée et recommandations approuvées - 50 % des méthodes de travail existantes évaluées
	Élaborer et mettre en œuvre le processus de planification stratégique dans toute l'organisation	Terminé
	Élaborer et mettre en œuvre un tableau de bord des rapports d'entreprise	Terminé

Objectif stratégique	Initiative stratégique	Objectifs à la fin de 2014-15
	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie active de gestion des revenus et des coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du système terminée (pour traiter les escomptes) - Orientation de la politique clarifiée avec l'actionnaire - Étude détaillée de la portée terminée et développement de logiciels en cours (pour l'outil de tarification et d'ordonnancement)
	Mettre en œuvre un système de gestion de la cour du terminal	Terminé
	Analyser la fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement et mettre en œuvre les modifications recommandées	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse terminée afin de déterminer la voie à suivre - Rapport d'un consultant et recommandations approuvées par le conseil d'administration
	Mettre en œuvre le projet Environnement de contrôle	Modifié : Ressources attribuées et projet amorcé
	Renouveler les processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Mise sur pied d'un comité de direction et d'une équipe de projet - Élaboration d'une liste de contrôle du processus commercial - Mise en place de l'analyse de l'état actuel
	Terminer un projet de protection de l'information et de la sécurité des vulnérabilités de la TI	Terminé
Créer et mettre en œuvre une stratégie destinée à la clientèle commerciale	Examiner la gestion de l'achalandage commercial et apporter les améliorations recommandées	Problème d'accumulation de véhicules entièrement analysé
	Élaborer une nouvelle stratégie de marketing ciblée sur la façon de mieux répondre aux besoins de nos clients commerciaux	Terminé

Objectif stratégique	Initiative stratégique	Objectifs à la fin de 2014-15
	Utiliser et gérer efficacement le pont pour véhicules afin de générer des revenus et d'améliorer la satisfaction des clients	Équipe de projet établie
	Examiner les points de contact avec le client et apporter les améliorations recommandées	Le consultant a élaboré un schéma de processus, sur lequel il a démontré l'expérience virtuelle et réelle complète du client du début à la fin

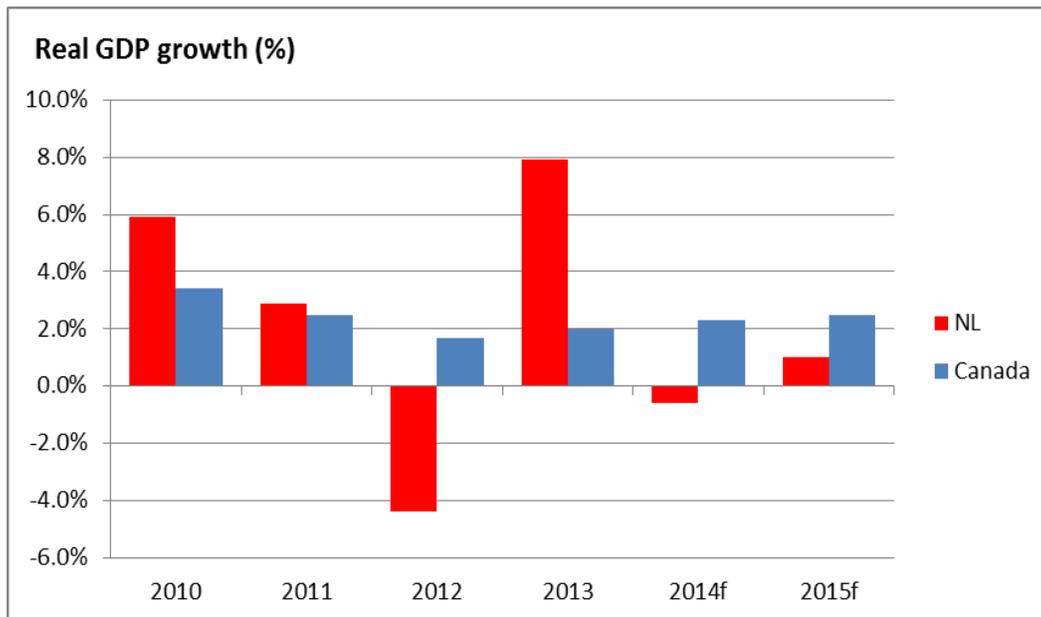
3.0 Analyse de la situation

Afin de déterminer le meilleur plan pour réaliser l'orientation stratégique de la société, un examen de l'environnement d'exploitation actuel de Marine Atlantique a été effectué et est réexaminé chaque année pour tenir compte des changements possibles. À la suite de l'examen de l'environnement d'exploitation dans lequel la société évolue, des tendances démographiques de son principal marché, des tendances dans le comportement des consommateurs et des tendances de l'achalandage qui en découlent, une analyse FFPM est réalisée. L'analyse FFPM examine les forces et les faiblesses de l'organisation par rapport aux occasions et aux menaces de l'environnement dans lequel elle évolue.

Perspectives économiques 2015

Selon le Conseil économique des provinces de l'Atlantique, l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.) commencera à ralentir en 2014. Comme le montre le graphique ci-dessous, une remontée de la production de pétrole a rehaussé la croissance du PIB à 7,9 % à T.-N.-L. en 2013. Cependant, comme peu de changements sont prévus dans la production de pétrole ou dans l'investissement, la croissance du PIB réel devrait connaître un faible recul en 2014, avant de remonter légèrement en 2015.

De plus, en janvier 2014, Goldman Sachs a publié ses prévisions des prix du pétrole, soulignant que le prix de référence du brut West Texas Intermediate devrait diminuer à 46 \$ le baril au début 2015 (premier trimestre), en baisse de 30 \$ le baril par rapport à ses prévisions précédentes, et en baisse marquée par rapport au budget de recettes de la province. Un affaiblissement des prix du pétrole pourrait ralentir la production de pétrole de la province, du moins à court terme. De plus, on prévoit une diminution des niveaux d'emploi à Terre-Neuve-et-Labrador en 2014 en raison de la fin de la phase principale de construction à Long Harbour. Ce ralentissement de l'économie à Terre-Neuve-et-Labrador aura probablement un impact négatif sur les volumes d'achalandage commercial de Marine Atlantique.



*Fourni par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

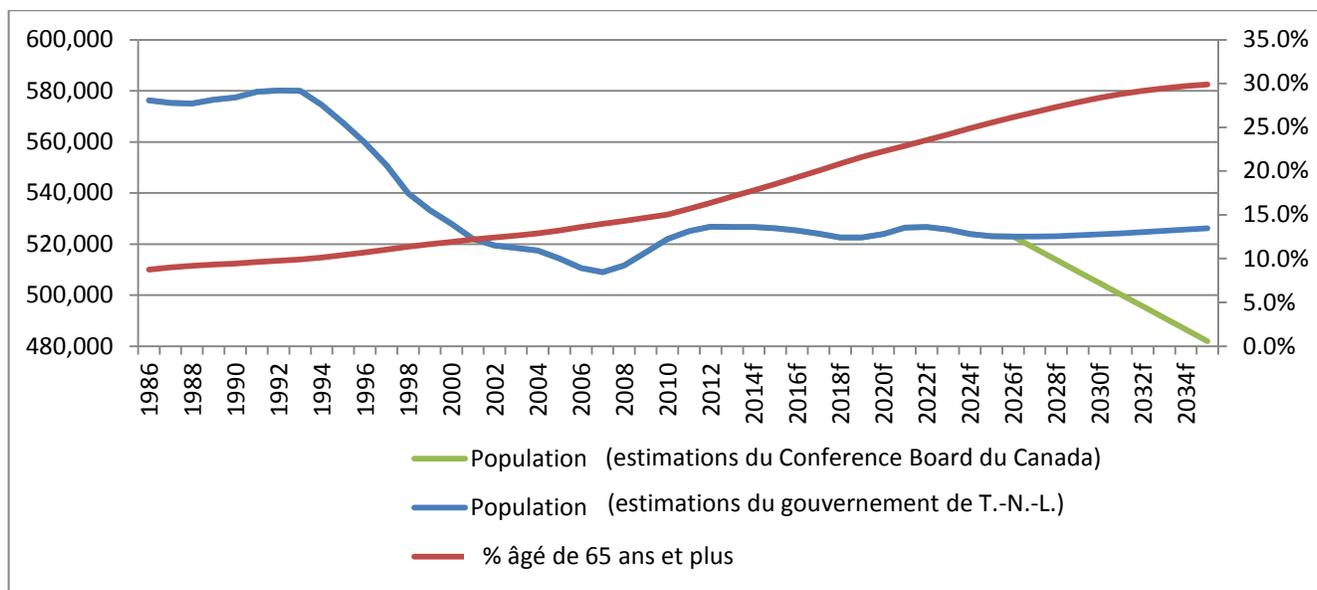
Tendances démographiques

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

- La répartition géographique de la population est maintenant plus concentrée dans la péninsule d'Avalon. En 2013, la péninsule d'Avalon comptait 50,8 % de la population totale de l'île, par rapport à 43,9 % en 1993.
- La population de Terre-Neuve-et-Labrador est vieillissante. D'ici 2035, près de 30 % de la population sera âgée de plus de 65 ans, comparativement à moins de 10 % avant 1996.
- Alors que le gouvernement provincial de Terre-Neuve prévoit que la croissance de la population sera relativement stable jusqu'en 2035 selon son scénario « le plus probable », les prévisions à long terme les plus récentes du Conference Board du Canada indiquent que la population de la province passera des niveaux actuels de 527 000 à 482 000 d'ici 2035.
- Terre-Neuve-et-Labrador est la seule province qui a connu trois années d'accroissement naturel négatif (plus de décès que de naissances dans les trois dernières années).

Ces tendances démographiques sont prises en compte dans les prévisions d'achalandage de véhicules de passagers et personnels de Marine Atlantique, qui devraient diminuer de 12 % et 11 % respectivement d'ici la fin de la période de planification.

Projections démographiques de Terre-Neuve-et-Labrador



*Projections démographiques de Terre-Neuve-et-Labrador établies par la Division de recherche et d'analyse économiques du ministère des Finances du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, mise à jour d'avril 2014, selon le scénario le « plus probable » (moyen) et intégré dans les prévisions économiques du gouvernement.

**Estimations du Conference Board du Canada (CBdC) selon les prévisions à long terme les plus récentes du CBdC (février 2014) de la population de la province (d'approximativement 527 000 en 2014 à 482 000 d'ici 2035).

***% de personnes âgées de 65 ans ou plus selon les calculs des projections démographiques du gouvernement de T.-N.-L.

Tendances relatives à la clientèle

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

Les salaires hebdomadaires moyens à Terre-Neuve-et-Labrador continuent leur tendance à la hausse par rapport à la moyenne canadienne. Depuis 2010, le salaire hebdomadaire moyen a augmenté de 17 % comparativement à une hausse de 8 % en Nouvelle-Écosse et de 9 % dans l'ensemble du Canada.

	CAN	T.-N.-L.	N.-É.
2010	852,07 \$	836,67 \$	758,88 \$
2011	872,82 \$	879,00 \$	765,85 \$
2012	894,71 \$	926,56 \$	789,37 \$
2013	910,74 \$	949,33 \$	798,19 \$
2014 (cumul annuel jusqu'en juillet)	931,30 \$	982,60 \$	820,50 \$

*Fourni par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

Pendant ce temps, les taux de croissance des ventes au détail à Terre-Neuve-et-Labrador ont augmenté à un rythme plus rapide que ceux du Canada et de la Nouvelle-Écosse au cours des dernières années, même si, comme le montre le tableau ci-dessous, ces taux de croissance devraient diminuer d'ici la fin de 2014, puis diminuer davantage en 2015.

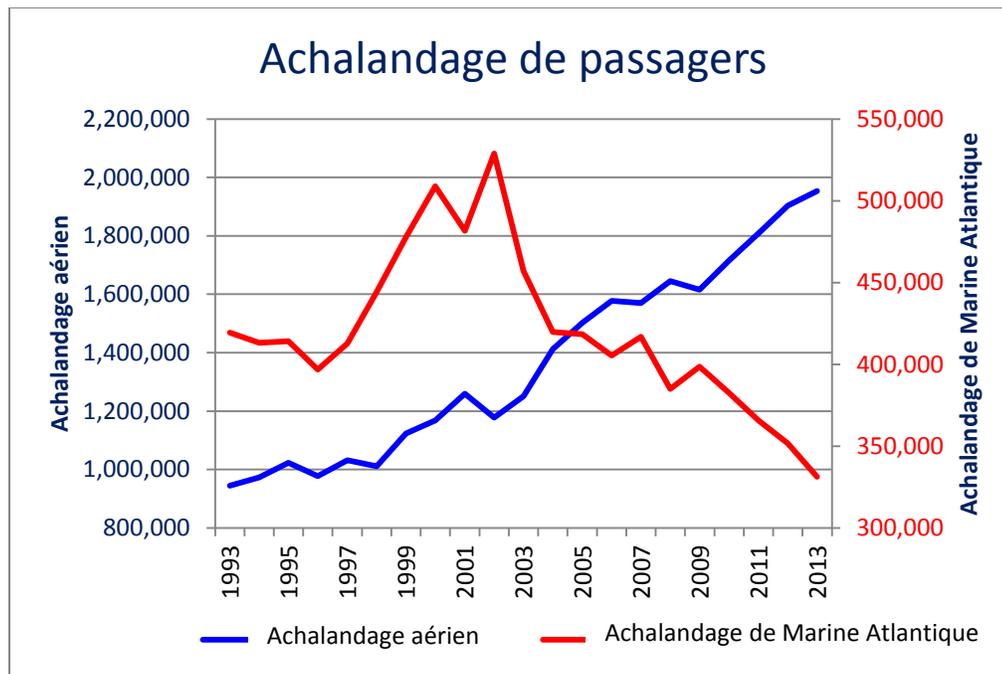
	CAN	T.-N.-L.	N.-É.
2013	3,2 %	5,0 %	2,9 %
2014f	4,6 %	4,1 %	3,4 %
2015f	2,5 %	2,5 %	2,4 %

*Fourni par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

L'augmentation des ventes au détail a eu un impact positif sur l'achalandage de véhicules commerciaux de Marine Atlantique au cours des dernières années; toutefois, les baisses prévues en 2014 et 2015 pourraient entraîner une diminution des niveaux d'achalandage des véhicules commerciaux pour Marine Atlantique, comme l'a déjà montré le ralentissement de l'achalandage commercial en 2014-15. Par conséquent, la société a mis en place de nombreuses initiatives stratégiques visant les clients commerciaux qui contribueront à maintenir la faible croissance de l'achalandage commercial dans l'avenir.

Répercussion des voyages en avion

Une autre tendance pertinente dans les modèles de trafic montre que le trafic aérien à destination et à partir de l'île de Terre-Neuve a considérablement augmenté au cours des dernières décennies.



*Trafic aérien fourni par le ministère du Tourisme de Terre-Neuve-et-Labrador.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le rapport des passagers aériens aux passagers de traversiers est passé de 2 pour 1 en 1993 à 6 pour 1 en 2013. Pendant ce temps, même si le nombre total de voyageurs est passé d'environ 1,4 million en 1993 à 2,3 millions en 2013, le pourcentage de ces passagers utilisant les traversiers est passé de 30 % à 15 % au cours de cette même période (Marine Atlantique a songé à ajouter un graphique pour comparer son achalandage commercial par rapport à l'ensemble de l'achalandage commercial à destination ou en partance de l'île; toutefois, les données publiques disponibles n'étaient pas suffisantes pour établir cette comparaison).

Il est probable que cette tendance se poursuive en raison des récents choix de transporteurs à rabais, du plus grand nombre de liaisons offertes et des vols nolisés directs vers de nombreuses destinations vacances.

Analyse FFPM

En regardant les occasions et les menaces actuelles dans notre environnement d'exploitation, en combinaison avec les forces et les faiblesses de l'organisation de Marine Atlantique, l'analyse FFPM suivante a été élaborée afin de guider l'élaboration des initiatives stratégiques de 2015-16. La situation de la société n'a pas beaucoup changé par rapport au plan d'entreprise 2014-15.

Analyse FFPM

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacité suffisante pour répondre à l'achalandage 2. Flotte relativement nouvelle 3. Seule option pour l'importation quotidienne de marchandise sur l'île 4. Seule option pour le transport de certaines marchandises dangereuses 5. Des décennies d'expérience 6. Noyau de base des utilisateurs 7. Équipe de gestion chevronnée en place 8. Soutien solide de l'actionnaire 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Occasions de générations de revenus limitées (toutes étroitement liées aux niveaux d'achalandage) 2. Capacité limitée à augmenter les tarifs sans impact négatif sur la demande 3. Absence d'une culture de la performance 4. Incertitude face à la main-d'œuvre Toutes les conventions collectives sont actuellement en renégociation. 5. Ressources de gestion disponibles limitées dans certains services pour réaliser des changements 6. Capacité de prise de décision limitée par l'environnement de la gouvernance
<p style="text-align: center;">Occasions commerciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De nombreuses possibilités d'amélioration de l'efficacité : automatisation des processus, renouvellement des processus commerciaux 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Achalandage des passagers à la baisse 2. Augmentation des choix de services pour les clients 3. Ralentissement économique futur 4. Augmentation des coûts des activités économiques 5. Volatilité des taux de change 6. Prix du billet d'avion de plus en plus concurrentiel 7. Mécontentement du public face à l'augmentation des tarifs (perception négative de la valeur pour l'argent)

4.0 Regard vers l'avenir – 2015-16 à 2019-20

L'exercice 2015-16 est prometteur pour Marine Atlantique alors qu'elle continue de s'appuyer sur ses réussites des cinq dernières années. Depuis 2013, Marine Atlantique travaille assidûment avec Transports Canada afin d'obtenir le financement nécessaire à sa stratégie de flotte à long terme. Le gouvernement du Canada a confirmé à Marine Atlantique le financement du fonctionnement pour les exercices 2015-16 et 2016-17, avec un financement supplémentaire octroyé pour 2017-18, afin de permettre à la société de poursuivre ses efforts pour obtenir une flotte homogène.

Une partie importante du financement approuvé permettra à Marine Atlantique d'acheter à la fois le *Blue Puttees* et le *Highlanders* au terme de la période d'affrètement actuelle, soit en 2015-16. Il s'agit d'une

étape importante pour la société. Depuis leur mise en service, ces navires ont permis à Marine Atlantique d'atteindre l'efficacité opérationnelle et le niveau élevé de satisfaction du client indiqués précédemment dans le présent plan. En les achetant directement, Marine Atlantique en profite non seulement financièrement, mais aussi de façon stratégique puisqu'elle se retrouve dans une position pour se doter d'une flotte homogène. L'achat des navires procure également un certain niveau de stabilité à la société étant donné qu'elle enlève l'incertitude associée à la constitution de la flotte et à la disponibilité de navires de remplacement pour une longue période de temps.

L'actionnaire a également accordé à Marine Atlantique le financement nécessaire pour garder l'*Atlantic Vision* jusqu'en 2017-18, ainsi que des fonds suffisants pour amorcer le processus de remplacement du navire. Encore une fois, cette décision permet à Marine Atlantique de poursuivre sa stratégie à long terme associée à sa flotte, tout en offrant un certain niveau de stabilité concernant sa flotte actuelle.

La société souhaite conclure les négociations contractuelles actuelles avec toutes ses unités de négociation collective en 2015-16.

C'est aussi en 2015-16 que prendra fin la construction du nouveau terminal de North Sydney, une étape importante pour la société. Ce terminal ajoutera une touche de modernité à la société et permettra à Marine Atlantique de continuer à répondre à la demande de ses clients.

Flotte

Avec l'approbation de son plan d'entreprise 2014-15, Marine Atlantique planifie les éléments suivants en ce qui a trait au renouvellement de la flotte au cours de la prochaine période de planification :

- La société achètera à la fois le *Blue Puttees* et le *Highlanders* selon les termes de l'accord existant. En février 2015, Marine Atlantique annoncera à Stena qu'elle achètera les deux navires et qu'elle envisage de conclure l'achat en décembre 2015.
- La Société a négocié avec succès une entente d'affrètement renouvelée pour l'*Atlantic Vision*. Cette entente offrira à Marine Atlantique une plus grande stabilité de sa flotte jusqu'en 2017-18, pendant qu'elle cherche un navire de remplacement.

Le processus de remplacement de l'*Atlantic Vision* commencera immédiatement. Marine Atlantique mettra sur pied un comité interne formé de plusieurs employés des niveaux de la direction et opérationnels dont le rôle sera de discuter des options de remplacement du navire qui s'offrent à la société. Marine Atlantique embauchera des courtiers pour s'assurer qu'elle est en contact avec les différents propriétaires de navires.

La disponibilité du financement pour le renouvellement de la flotte au-delà de 2017-18 demeure toutefois un des éléments clés du remplacement de l'*Atlantic Vision*. Bien que l'actionnaire ait octroyé le financement au cours des trois prochaines années afin d'amorcer la recherche d'un navire de remplacement, la société n'a ni le financement, ni l'autorité nécessaires pour engager des fonds après la période de financement actuelle.

- Le *Leif Ericson* restera dans la flotte pour la prochaine période de planification. La nécessité de remplacer le *Leif Ericson* sera évaluée en fonction des demandes d'achalandage.

Entretien des navires

Marine Atlantique a réalisé d'importants progrès dans ses pratiques d'entretien des navires au cours des dernières années. Les recommandations mises en place à la suite de l'examen de DNV (Det Norske Veritas) ont contribué à placer la société dans une position lui permettant d'avoir une meilleure compréhension globale de ses besoins en matière d'entretien préventif. À l'avenir, Marine Atlantique sera davantage en mesure de continuer d'être un exploitant efficace avec un taux de ponctualité élevé qui peut répondre aux demandes d'achalandage tout au long de l'année.

En 2015-16, la société prévoit trois cales sèches pour le *Highlanders*, l'*Atlantic Vision* et le *Leif Ericson*, afin de compléter l'inspection de deux ans de la coque de chaque navire conformément aux exigences réglementaires. La mise en cale sèche du *Blue Puttees* s'effectuera au début de 2016-17. Même si le BETMM (Bureau d'examen technique en matière maritime) a accordé à Marine Atlantique, au début de 2014-15, une prolongation d'un an pour la mise en cale sèche réglementaire de ce navire (en raison des limites de capacité du chantier naval), la société a réussi à effectuer les travaux en cale sèche à Boston, Massachusetts.

Le manque de disponibilité des chantiers navals où les travaux nécessaires doivent être réalisés représente un des risques actuels auquel Marine Atlantique doit faire face. Comme le chantier naval que Marine Atlantique utilisait historiquement n'est pas disponible, la société est actuellement en procédure de demande de propositions pour des installations de mise en cale sèche. Les réponses à cette demande de propositions serviront à établir à la fois l'emplacement et les coûts de la mise en cale sèche pour la prochaine période de planification.

D'autres entretiens du navire seront réalisés en fonction des besoins, y compris les activités d'entretien préventif que la société juge nécessaires. À la suite de la décision de conserver l'*Atlantic Vision* jusqu'en 2017, la société prévoit terminer des travaux d'entretien supplémentaires sur le navire. Cette décision engendrera des coûts d'entretien supplémentaires en 2015-16. De plus, alors que le *Leif Ericson* approche 25 ans de service, la société prévoit une augmentation des coûts d'entretien afin de garantir que le navire continuera à fonctionner de façon fiable, efficace et efficiente.

Activités d'exploitation à terre

L'ouverture du nouveau terminal de la société à North Sydney aura lieu au printemps 2015. L'immeuble sera situé du côté opposé à l'aire de rassemblement de l'ancien immeuble de terminal, soit adjacent aux commerces du centre-ville. Le nouveau terminal permettra à la société d'offrir un meilleur service à la clientèle, ainsi qu'une meilleure gestion de l'achalandage sur le stationnement du terminal de North Sydney. La réalisation de ce projet aidera Marine Atlantique à se positionner afin de répondre adéquatement et efficacement aux demandes d'achalandage dans l'avenir.

La société a terminé la phase un de son projet d'optimisation de l'entretien à terre et dispose maintenant d'une évaluation catégorique de son programme d'entretien à terre. En 2015-16, Marine Atlantique collaborera avec un consultant afin de mettre en œuvre un nouveau programme d'entretien à terre, optimisé de façon à assurer la réussite future de Marine Atlantique grâce à l'identification de processus d'exécution des tâches adéquats.

Toujours en 2015-16, Marine Atlantique réexaminera également ses méthodes de chargement de véhicules et de répartition sur le pont afin de s'assurer qu'elle maximise le nombre de véhicules qu'elle transporte à chaque traversée et qu'elle utilise la surface optimale de pont du navire en fonction de la demande d'achalandage et de la diversité des véhicules qu'elle transporte tout au long de l'année.

Gestion du risque d'entreprise

Marine Atlantique dispose d'un comité de vérification et de gestion du risque qui a la responsabilité ultime de superviser les risques de la société. Les vices-présidents et les cadres supérieurs des différentes divisions font des suivis ainsi que des rapports sur leurs secteurs de risque respectifs, alors qu'un service des risques centralisé facilite le processus de gestion des risques de la société et assure un leadership horizontal quant aux risques ayant des répercussions sur les différentes divisions.

Le processus de gestion des risques actuel de Marine Atlantique comprend un profil de risque de la société ainsi que sept profils de risque divisionnaires qui ont été élaborés et officiellement examinés par le conseil chaque trimestre. Une description des facteurs de risque employés par la société est présentée à l'[Annexe A](#). Chaque profil divisionnaire comprend tous les risques de la société ainsi que des risques supplémentaires uniques à la division. Ces profils de risque sont détaillés et comprennent une description des risques, l'historique et le contexte liés au risque, les évaluations des risques inhérents, les contrôles actuels, les évaluations des risques résiduels et les contrôles prévus.

L'examen divisionnaire trimestriel est réalisé par le service de gestion des risques qui travaille directement avec les vices-présidents et les cadres de chaque division afin d'obtenir des mises à jour concernant chacun des risques. Différentes approches sont employées pour obtenir des mises à jour :

- discussions générales de haut niveau avec les vices-présidents et les cadres;
- élaboration de questions pointues sur les contrôles particuliers, les évaluations, et autres, qui sont à la base de la consultation avec les vices-présidents et les cadres;
- examens stratégiques axés sur un niveau de risque précis (p. ex. élevé).

La mise à jour trimestrielle du profil de risque de la société est établie à partir des consultations divisionnaires. Le service de gestion des risques recoupe toutes les mises à jour divisionnaires et les intègre au registre des risques d'entreprise. Au besoin, il peut être nécessaire de poser des questions supplémentaires ou d'effectuer d'autres consultations liées à un risque précis pour s'assurer d'obtenir une mise à jour détaillée.

En reconnaissant que la gestion efficace des risques est essentielle à la capacité de la société d'atteindre ses objectifs et que ses processus actuels liés à la gestion des risques doivent s'améliorer constamment, Marine Atlantique prévoit entreprendre une initiative de transformation des risques en 2015-16 afin de créer :

- 1) un processus de gestion des risques plus efficace et plus efficient axé de façon stratégique à aider la société à atteindre ses objectifs clés;
- 2) un processus mieux adapté au processus de planification stratégique (p. ex. évaluations des risques et responsabilisation subséquente placée officiellement comme un élément dans la mise en place d'une initiative stratégique);
- 3) un processus à valeur ajoutée pour les services individuels qui permet aux utilisateurs d'identifier les risques pertinents à leur niveau et d'en faire le suivi.

Un consultant externe a été embauché pour examiner le processus de gestion des risques existant et évaluer l'état actuel de Marine Atlantique en comparaison avec les meilleures pratiques de l'industrie. Une analyse de l'écart précisant les secteurs nécessitant une élaboration ou davantage d'améliorations sera esquissée et servira à la préparation de l'initiative de 2015-16.

Régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. 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 s'adapte à ces exigences.

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

D'ici 2017, l'objectif est que Marine Atlantique et ses employés aient une part égale du coût des prestations accumulées dans une année – une cible de contribution de 50-50. Pour atteindre cet objectif, les cotisations salariales augmenteront progressivement dans les années intermédiaires. En 2014, la part estimée des employés de ce coût est évaluée entre 36 % et 38 %, selon la date d'embauche.

Année	% des gains donnant droit à une pension jusqu'au MGAP		% des gains donnant droit à une pension au-dessus du MGAP		Partage estimé des coûts de service par employé accumulés dans une année	
	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauchés après le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauchés après le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauchés après le 1 ^{er} janvier 2014
2014	6,0	5,0	7,75	6,5	36 %	38 %
2015	6,75	5,5	8,75	7,0	40 %	42 %
2016	7,5	6,0	9,75	7,5	45 %	45 %
2017	8,25	6,5	10,5	8,0	50 %	50 %

*MAGA – Maximum annuel des gains ouvrant droit à pension

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

Initiatives stratégiques 2015-16

Après avoir jeté les bases pour la réussite de la société grâce à des investissements importants dans ses navires, ses terminaux, ses quais et ses infrastructures, Marine Atlantique continuera de se concentrer sur l'amélioration des processus commerciaux en 2015-16 et au-delà. Au cours de la prochaine période de planification, Marine Atlantique ne se concentrera pas seulement sur *ce qu'elle fait*, c'est-à-dire fournir une liaison de transport précieuse entre l'île de Terre-Neuve et le reste du Canada, mais plus particulièrement sur la *façon* de le faire.

Contrairement aux investissements dans les infrastructures physiques, dont les avantages sont immédiatement apparents, le retour sur les investissements dans le renouvellement des processus

commerciaux est moins tangible, moins visible et, d'un point de vue financier, pas nécessairement immédiat. Ils ne sont toutefois pas moins importants. La transformation des processus commerciaux a comme objectif ultime d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de réduire les risques, ce qui contribue à améliorer la sécurité de la société, la culture d'entreprise, le rendement de la main-d'œuvre et l'offre de service. À cette fin, et pour continuer de réaliser les priorités stratégiques de la société en matière de sécurité, de fiabilité et de rentabilité, Marine Atlantique concentrera ses efforts sur les initiatives suivantes en 2015-16.

Objectif stratégique	Objectifs à la fin de 2015-16
Améliorer la culture de sécurité	Réorganiser le système de gestion de la sécurité, y compris l'élaboration d'indicateurs de rendement clé, la formation sur place et un programme de sécurité axé sur le comportement. Nouvelle initiative pour 2015-16
	Mettre en place une gestion des cas interne pour le programme de gestion des limitations fonctionnelles de Marine Atlantique. Nouvelle initiative pour 2015-16
	Obtenir la certification du programme environnemental de l'Alliance verte (niveau 2) pour les terminaux et les navires.
Créer et mettre en œuvre une stratégie pour augmenter les compétences en leadership; créer une culture de gestion du rendement appropriée; clarifier les rôles et les responsabilités; et, faire correspondre adéquatement l'offre et la demande aux compétences	Élaborer et mettre en place de nouveaux programmes de formation, axés davantage sur de nouvelles méthodes d'enseignement, selon les lacunes actuelles et les exigences de formation futures. Nouvelle initiative pour 2015-16
	Mettre en place et évaluer de façon continue le processus de gestion du rendement pour les vices-présidents jusqu'aux cadres de deux échelons inférieurs.
	Mettre en place un programme de formation et d'évaluation normalisé pour six postes différents sur les navires.
	Terminer la documentation sur les méthodes de travail et établir de nouvelles normes de travail pour tous les postes liés aux services aux clients.
	Réussir la mise en œuvre du plan d'intégration des valeurs d'entreprise.
Augmenter l'efficacité des parties prenantes et de l'actionnaire en matière d'engagement et de gestion	Mettre en œuvre de façon continue le plan de relations avec les parties prenantes, y compris l'élaboration d'un mécanisme d'établissement de rapport régulier.
	Élaborer et mettre en œuvre un programme d'engagement de l'actionnaire, axé sur la rationalisation des processus et une gestion des relations plus méthodique. Nouvelle initiative pour 2015-16

Objectif stratégique	Objectifs à la fin de 2015-16
Créer un processus et une architecture technologique pour appuyer les objectifs commerciaux stratégiques	Définir et mettre en place le processus de gestion des risques révisé. <i>Nouvelle initiative pour 2015-16</i>
	Élaborer et mettre en place un processus de facilitation de la gestion de projet afin d'améliorer la mise en œuvre et la prestation de programmes. <i>Nouvelle initiative pour 2015-16</i>
	Évaluer et mettre en œuvre les modifications requises pour les contrôles financiers internes.
	Utiliser un nouvel outil de capacité pour élaborer l'horaire de service 2016-17. Essayer et évaluer différents tests de prix offerts sur le marché pour élaborer des stratégies de prix futures.
	Mettre au point et mettre en place de nouveaux processus et de nouvelles structures d'entretien à terre.
	Évaluer et mettre en place de nouveaux processus financiers et des processus révisés dans le cadre du programme de renouvellement continu des processus commerciaux.
	Mettre en œuvre le système de gestion de carburant sur l'Atlantic Vision dans le cadre de la stratégie continue de gestion de carburant de Marine Atlantique.
	Élaborer de nouveaux processus et une structure pour améliorer la gestion du matériel.
Créer et mettre en œuvre une stratégie destinée à la clientèle commerciale	Élaborer et mettre en place un modèle d'engagement des clients commerciaux pour nos dix meilleurs clients commerciaux. <i>Nouvelle initiative pour 2015-16</i>
	Définir des options viables pour régler les problèmes d'accumulation de véhicules des clients, en utilisant les résultats pour établir des exigences en matière de gestion commerciale à appliquer.
	Définir et élaborer un plan pour aborder et améliorer les points faibles pour les clients afin d'améliorer les interactions avec la clientèle.
	Analyser et élaborer une procédure normalisée de chargement des navires.

5.0 Perspectives financières

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

Prévisions de la demande d'achalandage et des revenus

En raison de la pression à la baisse actuelle sur les niveaux d'achalandage, et de la tendance globale à la baisse de trafic voyageurs, Marine Atlantique a révisé ses prévisions d'achalandage pour la prochaine période de planification par rapport à son plan d'entreprise 2014-15.

Le tarif spécial de reconnaissance des Forces canadiennes a été bien accueilli par les clients de Marine Atlantique et sera encore offert au cours de la période de planification.

Voici les prévisions de revenus obtenues en fonction de la demande d'achalandage prévue, les hausses tarifaires projetées et les modèles de tarification proposés.

Revenus (en milliers de dollars)	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	Total
Revenus totaux	104 807 \$	107 449 \$	111 869 \$	118 062 \$	120 257 \$	562 445 \$

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

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* ainsi que l'*Atlantic Vision* jusqu'à son remplacement en 2017.

Dépenses de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et continuera de le faire, représentant 15 % des charges d'exploitation totales. Il existe une grande incertitude entourant le prix du pétrole dans l'avenir, ainsi que l'approvisionnement en pétrole, étant donné que le fournisseur habituel de la société n'est plus dans les affaires. La société souhaite maintenir son programme de couverture du carburant, lequel vise à minimiser les effets des changements de prix défavorables, et ainsi stabiliser le budget de la société en fait de carburant.

Afin de se conformer aux exigences réglementaires sur les émissions atmosphériques des navires, Marine Atlantique collabore avec Transports Canada à l'élaboration de son plan d'étalement de la flotte afin de respecter les exigences de 0,10 % de teneur en soufre. Le plan de Marine Atlantique a été approuvé par le Bureau d'examen technique en matière maritime de Transports Canada et permet à Marine Atlantique de diminuer progressivement les émissions de dioxyde de soufre jusqu'en décembre 2019.

Cependant, dans la foulée de ce plan, Marine Atlantique devra se tourner vers le gazoil marin plus vite que prévu au départ, ce qui limitera les répercussions des baisses des prix du pétrole sur le bénéfice net de Marine Atlantique. En tant que telles, les diminutions de la consommation de carburant seront neutralisées par l'augmentation du prix au litre (Marine Atlantique utilise actuellement un mélange de combustible de soute et de gazoil marin pour produire un mazout intermédiaire qui sert à alimenter ses navires).

Taux de change

La société a recours à une stratégie de couverture des taux de change afin d'atténuer de façon proactive son exposition aux fluctuations du cours des monnaies étrangères. Elle a aussi négocié afin de payer en devise canadienne l'affrètement de deux de leurs navires dans la première période d'affrètement de cinq ans (se terminant en décembre 2015 et en février 2016). 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.

Coûts de main-d'œuvre

La convention collective entre la société et les Métallurgistes unis d'Amérique/Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats (convention D), a été renouvelée par ratification au cours du

troisième trimestre de 2014-15. La nouvelle convention est d'une durée de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2016. La convention comprend des augmentations annuelles de 1,75 % le 1^{er} janvier de chaque année de l'entente, ainsi qu'un versement unique, au moment de la ratification, variant entre 150 \$ et 500 \$ par employé, en fonction des heures travaillées au cours de l'année précédente.

Tous les autres contrats avec les employés de la société sont actuellement échus et les négociations avec chacun des syndicats se poursuivent (avec quatre autres conventions sur cinq qui devraient se régler par arbitrage au cours des prochains mois). Voici les hausses de taux des conventions collectives de la société des dernières années :

Année	Entente					
	Guilde de la marine marchande du Canada (A)	Unifor – Personnel de bord non breveté (B)	Unifor – Employés d'entretien à terre (C)	Métallurgistes unis d'Amérique/ Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats (D)	Guilde de la marine marchande du Canada (E)	Alliance de la fonction publique du Canada (F)
2009	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,5 %	2,8 %	2,8 %
2010	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,5 %	2,8 %	2,8 %
2011	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2 %	2,5 %
2012	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2 %	2,5 %
2013	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	Échue	2,5 %

Taux d'inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %, soit le milieu de la fourchette de maîtrise de l'inflation qui est de 1 à 3 pour cent. 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.

Coûts du régime de pensions

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

Besoins en immobilisations

La récente décision de financement du gouvernement du Canada a permis à Marine Atlantique d'avoir les capitaux permanents pour acheter le *Blue Puttees* et le *Highlanders* en 2015-16, ainsi que du capital supplémentaire pour amorcer le processus de recherche d'un navire de remplacement de l'*Atlantic Vision* en 2017-18.

Pour les exercices 2015-16 et 2016-17, les grandes initiatives d'immobilisations à terre comprennent les fonds pour le remplacement des défenses de Marine Atlantique, la mesure électronique des véhicules, les travaux de pavage des aires de rassemblement et le démantèlement de l'ancien immeuble de terminal de North Sydney. En plus des mises en cale sèche planifiée, les projets d'investissements sur les navires comprennent la remise à neuf des ascenseurs du *Blue Puttees* et du *Highlanders*, des réparations générales et des travaux d'entretien sur le *Leif Ericson*, ainsi que des inspections continues des machines sur l'*Atlantic Vision*. Le financement d'immobilisations de base comprend une foule de petits projets de TI tous conçus pour mener les initiatives de transformation de nos processus commerciaux.

Au-delà de 2016-17, un certain nombre de projets plus importants ayant des répercussions sur le niveau de financement demandé ont été identifiés. Du point de vue des navires, en plus des mises en cale sèche, des fonds ont été prévus pour la rénovation de passerelles et les coûts croissants liés à l'entretien du *Leif Ericson*, qui prend de l'âge. Du point de vue des projets à terre, les plus importants comprennent des mises à niveau des systèmes d'amarrage, le reparation des quais, la modernisation et le remplacement des défenses. Des fonds ont également été prévus pour permettre à Marine Atlantique de se conformer aux réglementations environnementales pour le traitement des eaux d'égout.

Les plans d'immobilisations pour les dernières années de la période de planification sont toujours très nombreux, et seront peaufinés selon les exigences et mis à jour dans les plans d'entreprise futurs.

Recouvrement des coûts

Dans le cadre du récent engagement d'investissement pris envers Marine Atlantique pour 2015-16 et 2017-18, l'actionnaire a donné une nouvelle orientation en ce qui a trait au recouvrement des coûts. Plus particulièrement, l'actionnaire a établi la cible de recouvrement des coûts à 65 % pour l'ensemble des services de Marine Atlantique.

6.0 Indicateurs de rendement clés

En plus d'atteindre les cibles de revenus et de recouvrement des coûts, Marine Atlantique a établi les indicateurs de rendement clés au niveau de l'entreprise suivants.

Indicateur de rendement clé	Cible 2014-15	2014-15 Depuis de début de l'exercice ¹
Recouvrement des coûts	67,8 %	70,1* (prévision à la fin de l'exercice)
Ponctualité (à l'exclusion des retards dus aux conditions météorologiques)	86 à 90 %	93 %
Interruptions de service imprévues	3 % ou moins	2,1 %
Utilisation de la capacité	68 %	76 %

Nota 1 – Depuis le début de l'exercice : 1er avril 2014 au 31 octobre 2014

À déterminer (formule d'indicateur de rendement clé pas encore complétée)

7.0 Approbations particulières demandées

Marine Atlantique tente de faire approuver son Plan d'entreprise 2014-19 par le gouverneur en conseil, de faire approuver ses plans d'exploitation et d'immobilisations contenus dans le présent document (voir l'article 8 – États financiers) par le Conseil du Trésor et d'obtenir l'approbation pour le maintien d'une ligne de crédit comme il est décrit ci-après.

Ligne de crédit bancaire

La ligne de crédit bancaire de Marine Atlantique 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 Atlantique ainsi que sur sa qualité de « société détenant un compte de dépôt » auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail du Nouveau-Brunswick.

La société tente actuellement d'obtenir l'approbation pour une ligne de crédit suffisante pour répondre aux exigences du régime de retraite qui s'élèvent à 35 622 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail. De plus, si l'évaluation actuarielle du régime de retraite pour l'exercice 2014 qui sera parachevée en juin 2015 démontre que la solvabilité du régime de retraite s'améliore comme prévu, la ligne de crédit nécessaire pourra être réduite.

8.0 États financiers

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

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C. État de situation financière – Exercice clos le 31 mars Au 31 mars 2014; et les prévisions pour 2014-15 à 2019-20

(En milliers de \$)	Réelles	Prévisions	Budget				
	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Actifs financiers							
Liquidités	13 364	13 364	13 364	13 364	(110 415)	(242 762)	(378 888)
Comptes clients	9 868	8 384	6 842	6 842	6 842	6 842	6 842
Créances du gouvernement du Canada	-	-	-	-	-	-	-
Stocks destinés à la revente	313	313	313	313	313	313	313
Instruments financiers dérivés	739	-	-	-	-	-	-
Actif de retraite constitué	89 624	102 354	132 021	157 614	183 243	203 619	226 905
	113 908	124 415	152 540	178 133	79 983	(31 988)	(144 828)
Passifs							
Comptes créditeurs et charges à payer	30 089	31 202	28 660	28 660	28 660	28 660	28 660
Instruments financiers dérivés	227	3 977	3 977	3 977	3 977	3 977	3 977
Revenus reportés	2 278	2 278	2 278	2 278	2 278	2 278	2 278
Montants dus au gouvernement du Canada	2 604	2 604	2 604	2 604	2 604	2 604	2 604
Charges à payer ^{Nota 1}	60 114	60 114	60 114	60 114	60 114	60 114	60 114
	95 312	100 175	97 633	97 633	97 633	97 633	97 633
Actifs financiers nets (dette)	18 596	24 240	54 907	80 500	(17 650)	(129 621)	(242 461)
Actifs non financiers ^{Nota 2}	251 294	232 606	443 705	433 286	433 170	418 663	404 406
Excédent accumulé (déficit)	269 890	256 846	498 612	513 786	415 520	289 042	161 945

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 indemnités de congé accumulées, du passif au titre du régime de retraite constitué, des charges à payer pour les autres avantages complémentaires de retraite, et des charges à payer pour les avantages postérieurs à l'emploi.
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.

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

Marine Atlantique S.C.C.
État de l'exploitation et de l'excédent accumulé
 Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 et les prévisions pour 2014-15 à 2019-20

(En milliers de \$)	Réelles	Budget	Prévisions	Budget				
	2013-14	2014-15	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Revenus totaux	104 886	101 277	104 125	104 807	107 449	111 869	118 062	120 257
Dépenses								
Salaires et avantages sociaux	80 396	81 235	79 971	85 201	89 066	90 879	93 199	95 212
Carburant	29 288	29 227	29 303	28 399	30 213	36 534	37 415	39 877
Frais de frètement	44 600	43 675	43 187	34 856	13 829	19 116	22 098	22 098
Taxes sur l'importation de frètement	5 034	2 861	2 861	2 386	-	3 140	3 140	3 140
Réparations et entretien	8 479	9 380	9 183	10 634	11 745	10 835	12 742	11 976
Matières, fournitures et services	17 195	16 763	16 788	19 375	22 908	33 084	22 483	21 302
Assurance, loyer et services publics	7 295	7 669	7 788	7 596	7 678	7 963	8 263	8 588
Autre	5 846	4 785	5 367	8 584	8 613	8 867	9 160	9 434
Avantages sociaux futurs des employés Nota 1	18 374	10 820	10 706	10 337	8 110	6 721	6 934	7 105
Perte (gain) de change	45	-	-	-	-	-	-	-
Perte (gain) réalisée sur instruments financiers dérivés	(33)	-	(289)	-	-	-	-	-
(Gain) perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	112	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement	34 930	35 000	35 300	30 000	40 231	53 907	48 490	48 007
Total des dépenses	251 561	241 415	240 165	237 368	232 393	271 045	263 924	266 737
(Déficit) avant financement de l'État	(146 675)	(140 138)	(136 039)	(132 561)	(124 944)	(159 176)	(145 862)	(146 481)

Marine Atlantique S.C.C.
État de l'exploitation et de l'excédent accumulé
 Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 et les prévisions pour 2014-15 à 2019-20

(En milliers de \$)	Réelles	Budget	Prévision	Budget				
	2013-14	2014-15	S 2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Financement public								
Opérations	117 742	109 354	109 354	132 016	110 306	55 910	14 384	14 384
Immobilisations	35 358	18 130	18 130	242 311	29 812	5 000	5 000	5 000
Financement total du gouvernement	153 100	127 484	127 484	374 327	140 118	60 910	19 384	19 384
Excédent (déficit)	6 425	(12 654)	(8 555)	241 766	15 174	(98 266)	(126 478)	(127 097)
Excédent (déficit) accumulé, au début de l'exercice	265 690	272 115	272 115	263 560	505 326	520 500	422 234	295 756
Excédent accumulé, fin de l'exercice	272 115	259 461	263 560	505 326	520 500	422 234	295 756	168 659

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 2013-14 sont établies selon des chiffres actuariels. Pour l'exercice 2014-15 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux besoins en liquidités pour les avantages sociaux futurs complémentaires autres que ceux de retraite et aux coûts actuels des prestations de retraite.
2. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État C : État des gains (pertes) de réévaluation

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

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 et les prévisions pour 2014-15 à 2019-20

(En milliers de \$)	Réelles	Prévisions	Budget				
	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Gains (pertes) de réévaluation accumulés réalisés sur instruments financiers dérivés, début d'exercice	(4 299)	(2 225)	(6 714)	(6 714)	(6 714)	(6 714)	(6 714)
Gains (pertes) de réévaluation en cours d'exercice							
Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises étrangères	1 422	(4 778)	-	-	-	-	-
Moins-value (plus-value) latente sur instruments financiers dérivés	619	-	-	-	-	-	-
Reclassements au bilan d'exploitation							
Plus-value (moins-value) latente sur instruments financiers dérivés	33	289	-	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	2 074	(4 489)	-	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation accumulés réalisés sur instruments financiers dérivés, fin d'exercice	(2 225)	(6 714)	(6 714)	(6 714)	(6 714)	(6 714)	(6 714)

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

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

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

Marine Atlantique S.C.C.

État de la variation des actifs financiers nets (dette)

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 et les prévisions pour 2014-15 à 2019-20

(En milliers de \$)	Réelles	Prévisions	Budget				
	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Excédent (déficit)	6 425	(8 555)	241 766	15 174	(98 266)	(126 478)	(127 097)
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(35 358)	(18 130)	(242 311)	(29 812)	(41 231)	(37 123)	(36 890)
Amortissement des immobilisations corporelles	34 930	35 300	30 000	40 231	53 907	48 490	48 007
Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	112	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des immobilisations corporelles	(316)	17 170	(212 311)	10 419	12 676	11 367	11 117
Variation d'autres actifs non financiers							
Variation nette des stocks retenus pour la consommation	(1 734)	(1 343)	(1 174)	-	-	-	-
Variation nette des charges payées d'avance	4 275	2 861	2 386	-	(12 561)	3 140	3 140
Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers	2 541	1 518	1 212	-	(12 561)	3 140	3 140
Gains (pertes) de réévaluation	2 074	(4 489)	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) de la dette nette	10 724	5 643	30 667	25 593	(98 150)	(111 971)	(112 839)
Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice	7 872	18 596	24 240	54 907	80 500	(17 650)	(129 621)
Actifs financiers nets (dette), fin de l'exercice	18 596	24 240	54 907	80 500	(17 650)	(129 621)	(242 461)

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

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

État E : État des flux de trésorerie

Marine Atlantique S.C.C. État des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 mars 2014 et les prévisions pour 2014-15 à 2019-20

(En milliers de \$)	Réelles 2013-14	Prévisions 2014-15	Budget 2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Opérations d'exploitation							
Rentrées de fonds de clients	105 615	104 020	104 658	107 299	111 719	117 912	120 107
Autres revenus reçus	218	106	150	150	150	150	150
Financement public – exploitation (exercice en cours)	115 963	109 354	132 016	110 306	55 910	14 384	14 384
Financement public – exploitation (exercice précédent)	5 727	7 000	-	-	-	-	-
Financement public – immobilisations (exercice en cours)	29 667	18 130	242 311	29 812	5 000	5 000	5 000
Financement public – immobilisations (exercice précédent)	1 660	1 800	-	-	-	-	-
Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés	(196 325)	(197 044)	(196 819)	(184 052)	(222 978)	(205 360)	(208 486)
Sorties de fonds pour ASF ^{Nota 1}	(31 281)	(23 435)	(40 004)	(33 703)	(32 350)	(27 310)	(30 391)
Intérêt et taux de change sur trésorerie	1 360	-	-	-	-	-	-
	32 604	19 930	242 311	29 812	(82 548)	(95 224)	(99 236)
Ajustements de capitaux ^{Nota 2}							
Achats d'immobilisation à partir des fonds de l'exercice en cours	(29 667)	(18 130)	(242 311)	(29 812)	(41 231)	(37 123)	(36 890)
Achats d'immobilisations à partir des fonds de l'exercice précédent ^{Nota 3}	(1 660)	(1 800)	-	-	-	-	-
	(31 327)	(19 930)	(242 311)	(29 812)	(41 231)	(37 123)	(36 890)
Augmentation (Diminution) nette des liquidités	1 277	-	-	-	(123 779)	(132 347)	(136 126)
Liquidités, début de l'exercice	12 087	13 364	13 364	13 364	13 364	(110 415)	(242 762)
Liquidités, fin de l'exercice	13 364	13 364	13 364	13 364	(110 415)	(242 762)	(378 888)

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 crédateurs 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 – Cadre de la gestion des risques

Définitions des risques :

Gravité	Facteurs				Probabilité
	Sécurité	Réputation	Financiers	Service	
Critique	Perte de vie	Intervention de l'actionnaire	Plus de 4 % du budget	6 jours ou plus pour le rétablissement	Presque certain
Majeure	Absences résultant de blessures avec invalidité permanente	Perte du soutien et de la confiance des parties prenantes	Entre 2 % et 4 % du budget	5 jours pour le rétablissement	Probable (1 sur 10)
Grave	Absences résultant de blessures	Insatisfaction grave des parties prenantes	Entre 1 % et 2 % du budget	4 jours pour le rétablissement	Possible (1 sur 100)
Modérée	Blessure qui exige un traitement	Plaintes soutenues des parties prenantes	Entre 0,50 % et 1,0 % du budget	3 jours pour le rétablissement	Plausible (1 sur 1 000)
Mineure	Blessure sans traitement requis	Plaintes multiples des parties prenantes	Entre 0,25 % et 0,50 % du budget	2 jours pour le rétablissement	Improbable (1 sur 10 000)
Faible	Pas de blessure	Plainte des parties prenantes	Jusqu'à 0,25 % du budget	1 jour pour le rétablissement	Presque impossible