



# **Marine Atlantique S.C.C.**

## **Sommaire du plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015**

**31 mai 2010**

## Sommaire

Marine Atlantique assume le mandat constitutionnel de « *maintenir, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers* ». À titre de prolongement de la Transcanadienne, ce service forme un lien essentiel pour relier la province de Terre-Neuve-et-Labrador au reste du pays. Non seulement les résidents et les touristes utilisent ce service pour voyager à destination et en provenance de la province, mais le service est également crucial aux importations et exportations de la province et à ce titre, le service est un enjeu à la fois régional et national. L'unique actionnaire de Marine Atlantique, le gouvernement du Canada, fournit un financement important à la société et tous les choix définissant le futur de la société doivent incorporer un équilibre entre l'attribution responsable des ressources publiques et l'offre d'un réseau de transport national viable et d'un niveau de service acceptable.

La société a été aux prises au cours des récentes années avec des défis fiscaux, des navires et des actifs peu fiables, une demande grandissante et un service de mauvaise qualité. La capacité de gestion et un plan financier pour le renouvellement de sa flotte et pour guider son orientation future lui faisaient défaut. Les résultats de l'examen spécial de la société réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en 2009 ont défini des lacunes importantes dans les systèmes et pratiques de Marine Atlantique.

Comme ce fut le cas en 2008, la société ne fut pas en mesure, en de multiples occasions, de répondre à la demande de l'achalandage au moment opportun, particulièrement durant les huit semaines de pointe de la saison estivale. Des bris mécaniques persistants aux plus anciens navires de la société, associés à l'incendie du groupe calorifique de l'*Atlantic Vision* ont entraîné des retards et des annulations de traversées et la suspension du service d'Argentia à deux reprises durant la saison de pointe. Les délais ainsi que la politique premier arrivé, premier servi de longue date de la société pour les clients commerciaux ont entraîné de longues files d'attente aux terminaux de la société. De mauvaises communications à l'intention des consommateurs et des utilisateurs commerciaux s'ajoutant à cela, la satisfaction de la clientèle par rapport au service était très faible. Il s'en est suivi une forte couverture médiatique négative. Le résultat final fut une très faible satisfaction de la clientèle et des difficultés pour le personnel des points de service qui encaissaient le plus fort des plaintes de la clientèle.

En dépit de la tourmente économique de la dernière année, Marine Atlantique a transporté un nombre record d'équivalents autos (EA) en 2009-2010. La demande de service a augmenté de 6,5 pour cent pour les véhicules liés au tourisme et de 4,6 pour cent pour les véhicules utilitaires par rapport à la même période l'année précédente. L'achalandage devrait augmenter à nouveau en 2010-2011 pour atteindre un niveau record en raison de la robustesse de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador et de la croissance de l'activité touristique de la province. Vu que la société aura la même flotte qu'elle avait durant la saison de pointe en 2009, on prévoit que la société éprouvera à nouveau des difficultés à transporter les véhicules durant la saison de pointe en 2010-2011.

Marine Atlantique prend des mesures pour améliorer la gestion de la demande, principalement grâce à l'introduction des réservations commerciales au début de 2010, mais la demande de pointe excèdera la capacité disponible en 2010-2011 et certains utilisateurs du service auront de la difficulté à obtenir des

réservations au cours de la période souhaitée. Le plan de travail 2010-2011 de la société comprend l'introduction d'un certain nombre d'améliorations à court terme avant la période de pointe estivale.

La société subit actuellement une période de restructuration et de construction. En 2009, d'importants changements ont été apportés à la structure organisationnelle de la société dans le cadre du renouvellement de la gestion au sein de l'organisation. Le renouvellement de la gestion comprenait la création de deux nouveaux services visant à améliorer le service à la clientèle et les fonctions de planification stratégique de l'organisation, ainsi qu'à renforcer d'autres secteurs essentiels tels que la gestion des risques, la sécurité et protection et la gestion de l'actif. L'augmentation de la capacité au niveau de la direction de Marine Atlantique permettra d'entreprendre des initiatives dans les secteurs de la gestion de l'actif, des services à la clientèle, de l'entretien, de la technologie de l'information et de la qualité, des risques et de la conformité. L'importance renouvelée accordée à la formation en matière de service à la clientèle, aux communications internes et à l'engagement de l'employé facilitera le changement culturel dans l'organisation nécessaire pour revitaliser de nombreux aspects au sein de la société et les services qu'elle fournit.

Marine Atlantique a franchi une étape importante en 2009 grâce à l'achèvement de sa stratégie de revitalisation. La stratégie de revitalisation comprend cinq éléments clés : la gouvernance organisationnelle, le renouvellement de la direction, le renouvellement de l'actif, la production de recettes et le rapport coût-efficacité. Cette stratégie, élaborée en fonction du plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte soumis à transport Canada en 2008, mettait à jour les éléments de renouvellement de l'actif et élargissait la portée et l'échelle du renouvellement stratégique afin de se pencher sur les faiblesses précisées par l'actionnaire, le conseil d'administration, la direction et le BVG.

La société a reçu une réponse positive de la part des actionnaires dans le budget de mars 2010 et un financement excrémentiel de 521 millions de dollars étalé sur la période de planification lui a été accordé afin de permettre la mise en œuvre de sa stratégie de revitalisation. Cet investissement permettra à la société d'entreprendre la période de planification avec le financement nécessaire pour lui permettre d'effectuer les améliorations demandées par ses utilisateurs et les collectivités concernées. L'un des éléments clés pour faire avancer la société est de transformer sa flotte actuelle en ajoutant deux nouveaux navires affrétés, dont l'entrée en service est prévue aux premier et deuxième trimestres de 2011 et 2012 respectivement, et en enlevant le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*. Le renouvellement de la flotte apportera dans certains secteurs des améliorations qui n'auraient pas été possibles autrement et facilitera l'achèvement de la stratégie de revitalisation qui, lorsqu'elle sera terminée, aura substantiellement transformé Marine Atlantique. L'année 2010-2011 sera une année très importante, bien que très exigeante, pour la société, car elle prépare le terrain pour une intégration fructueuse des nouveaux navires affrétés et la réalisation d'autres éléments de sa stratégie de revitalisation, tout en gérant les défis de ses activités courantes en utilisant les ressources existantes.

L'objectif opérationnel de Marine Atlantique pour la prochaine année est de transporter un nombre maximum de véhicules de manière ordonnée et planifiée, tout en s'efforçant d'intégrer les nouveaux navires affrétés au service. L'horaire estival a été préparé de façon à maximiser la capacité pour essayer de répondre à l'achalandage en période de pointe. Des mécanismes seront instaurés visant à informer les clients des délais dus à des bris mécaniques ou à des phénomènes météorologiques imprévus. L'objectif de la direction est que les utilisateurs du service observent une amélioration tangible quant au respect de l'horaire des traversées, à la réduction de la congestion aux installations des terminaux de la société, et une amélioration de la diffusion et de la disponibilité de l'information par rapport à la période

précédente. Comme il a déjà été mentionné, la société est en période de reconstruction et cela prendra du temps avant de voir les bénéfices des nombreuses initiatives entreprises durant la période de planification.

Du point de vue de la stratégie, la société commence une année de transition qui conduira à la mise en application d'un important programme quinquennal de transformation. La première année de la période de planification sera difficile et peut être qualifiée d'« année de planification », alors que la société prépare le terrain, par le biais d'études, de la recherche, d'un échéancier et de l'établissement d'un plan d'action, pour atteindre les objectifs de sa stratégie de revitalisation au cours de la période de planification. La société devra gérer ces buts en même temps que les demandes de ses activités actuelles et ses ressources, ce qui fera de 2010-2011 une période extrêmement exigeante. Les quatre années restantes de la période de planification seront concentrées sur l'intégration, la mise en application et le suivi des résultats des programmes qui seront lancés et mis en œuvre.



---

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Historique, profil de la société et gouvernance</b> .....	<b>1</b>
1.1	Fondement législatif et gouvernemental .....	1
1.2	Le conseil d'administration.....	1
1.3	Exploitation et direction.....	2
1.4	Flotte, Terminaux et installations connexes.....	2
1.5	Liaisons .....	3
1.6	Vision, mission et objectifs organisationnels.....	4
<b>2</b>	<b>Rendement annuel et réalisations</b> .....	<b>5</b>
2.1	Réalisations organisationnelles.....	5
2.1.1	Changement organisationnel .....	5
2.1.2	Stratégie de revitalisation.....	5
2.2	Qualité, risque et conformité.....	6
2.2.1	Renouvellement de la gestion et réorganisation .....	6
2.2.2	Gestion du risque d'entreprise .....	6
2.2.3	Sûreté .....	7
2.2.4	Sécurité.....	7
2.2.5	Environnement.....	8
2.2.6	Assurances .....	8
2.3	Expérience du client .....	8
2.4	Opérations .....	10
2.4.1	Activités des navires.....	12
2.4.2	Ponctualité.....	13
2.4.3	Entretien des navires .....	13
2.4.4	Activités des terminaux.....	13
2.5	Technologie de l'information (TI).....	14
2.6	Ressources humaines.....	15
2.6.1	Formation .....	18
2.7	Stratégies et affaires de la société.....	18
2.8	Rendement financier.....	19
2.8.1	Revenus .....	20
2.8.2	Dépenses et fonds de roulement .....	21
2.8.3	Immobilisations .....	22
2.8.4	Recouvrement des coûts .....	23
2.8.5	Contrôle des finances .....	23
<b>3</b>	<b>Stratégie de revitalisation</b> .....	<b>24</b>
3.1	Gouvernance.....	24
3.1.1	Gérance financière.....	25
3.1.2	Normes de service.....	25
3.1.3	Accentuation de la gouvernance au sein de la société .....	25
3.2	Renouvellement de la gestion .....	26
3.3	Renouvellement de l'actif.....	26
3.3.1	Renouvellement de la flotte .....	26



---

3.3.2	Renouvellement à terre .....	27
<b>3.4</b>	<b>Production de recettes .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5</b>	<b>Coût-efficacité .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Facteurs de planification .....</b>	<b>28</b>
4.1	Objectifs financiers.....	28
4.2	Considérations relatives à l'achalandage.....	28
4.3	Prévisions d'achalandage .....	28
4.4	Hypothèses sous-jacentes aux prévisions financières.....	29
4.4.1	Demande .....	29
4.4.2	Revenus .....	29
4.4.3	Dépenses .....	29
4.4.4	Opération de change .....	29
4.5	Mesures de limitation des coûts.....	29
4.6	Supplément pour le carburant.....	30
4.6.1	Principes autres/améliorés pour l'établissement des frais d'utilisation.....	31
4.7	Pressions concurrentielles .....	32
4.8	Autres facteurs de dépenses.....	32
4.8.1	Inflation.....	32
4.8.2	Détermination du prix du carburant .....	32
4.8.3	Position de change.....	32
4.8.4	Régime de retraite.....	33
4.8.5	Impact de la réglementation .....	34
4.9	Considérations opérationnelles .....	35
4.9.1	Coûts de main-d'œuvre .....	35
4.9.2	Coûts relatifs à l'entretien et aux défaillances mécaniques .....	35
4.10	Bureau du Vérificateur général : Rapport d'examen spécial - 2009.....	35
4.11	Analyse de sensibilité .....	36
<b>5</b>	<b>Préparer l'avenir.....</b>	<b>37</b>
5.1	Qualité, risques et conformité .....	37
5.1.1	Gestion du risque d'entreprise .....	37
5.1.2	Sûreté .....	37
5.1.3	Sécurité.....	38
5.1.4	Gérance de l'environnement.....	39
5.1.5	Assurances .....	39
5.2	Expérience du client .....	39
5.2.1	Horaire .....	40
5.2.2	Communications.....	41
5.2.3	Service à la clientèle et satisfaction des clients.....	41
5.2.4	Production de recettes et coûts-efficacités .....	43
5.3	Opérations .....	43
5.4	Technologies de l'information.....	46
5.5	Ressources humaines.....	48
5.6	Stratégies et affaires de la société.....	51
5.6.1	Planification des politiques et des stratégies .....	51
5.6.2	Gouvernance .....	51



---

5.6.3	Communications.....	51
5.6.4	Services juridiques.....	52
5.6.5	Initiatives en lien avec la stratégie de revitalisation.....	52
<b>5.7</b>	<b>Gestion financière.....</b>	<b>52</b>
5.7.1	Revenus.....	52
5.7.2	Gestion des dépenses.....	53
5.7.3	Recouvrement des coûts.....	53
5.7.4	Contrôle des finances.....	53
5.7.4.1	Ligne de crédit bancaire.....	55
<b>6</b>	<b>Planification de la gestion des actifs.....</b>	<b>57</b>
6.1	Défis.....	57
6.2	Besoins en capital.....	58
6.3	Gestion du cycle de vie.....	58
6.4	Projets émergents.....	59
<b>7</b>	<b>États financiers.....</b>	<b>60</b>
7.1	État A : État des revenus et des dépenses.....	61
7.2	État B : Financement de l'exploitation et de l'État.....	62
7.3	État C : Bilan.....	64
7.4	État D : État de l'évolution de la situation financière.....	65

## Annexes

Annexe A : Organigramme de Marine Atlantique.....	66
Annexe B : Recommandations du BVG avec renvois aux parties du Plan.....	67
Annexe C : Échantillons d'ententes de responsabilité.....	73

## 1 Historique, profil de la société et gouvernance

Jusqu'en 1976, la société des chemins de fers nationaux du Canada, par le biais de la Direction de la marine et des traversiers de l'est du Canada, avait géré et opéré certains services de traversier et d'expédition en vertu de diverses procurations données par le gouverneur en conseil conformément aux dispositions de la section 19 de la *Loi sur les Chemins de fer nationaux du Canada*. CN Marine Inc. fut incorporé pour gérer, en vertu d'un contrat d'exploitation spécifique, certains services de traversier et de cabotage au nom du gouvernement fédéral. En 1979, la première année d'exploitation sous le coup du réarrangement, CN Marine Inc. gérait sept services maritimes et deux services de traversiers-rail au nom du gouvernement fédéral.

Marine Atlantique a été formée comme société d'État fédérale en 1986 par la Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C. de 1986, aux fins de « l'acquisition, l'établissement, la gestion et l'exploitation d'un service de transport naval, d'un service de carénage, de réparation et d'entretien naval, d'une entreprise de construction navale et de tout autre service ou entreprise connexe ». En 1995, la Politique maritime nationale a obligé Marine Atlantique à commercialiser ses activités et à transférer certains services traversiers à un contrôle provincial. Le service de traversier entre Saint John, au Nouveau-Brunswick, et Digby, en Nouvelle-Écosse, ainsi que le service de traversier entre Yarmouth, en Nouvelle-Écosse et le Maine, aux États-Unis, ont été privatisés en 1997 par le biais d'une demande de propositions publique. Le service de traversier entre cap-Tourmentin, au Nouveau-Brunswick, et Borden, à l'Île-du-Prince-Édouard, a pris fin en 1997 avec l'ouverture du Pont de la Confédération. Le service de caboteurs de Terre-Neuve-et-Labrador a été transféré à la province de Terre-Neuve-et-Labrador en 1997.

Par conséquent, depuis 1997 le mandat de Marine Atlantique a principalement été d'assumer l'obligation constitutionnelle du Canada envers Terre-Neuve-et-Labrador en assurant un service traversier à longueur d'année pour les marchandises et les passagers entre North Sydney, en Nouvelle-Écosse et Port aux Basques, à Terre-Neuve-et-Labrador. La société exploite également un service saisonnier non constitutionnel (de juin à septembre) entre North Sydney, en Nouvelle-Écosse, et Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador.

### 1.1 Fondement législatif et gouvernemental

En 1949, lorsque Terre-Neuve s'est jointe au Canada, on a accordé au service de traversier un statut constitutionnel particulier en vertu du paragraphe 32(1) des conditions de l'union (Loi sur Terre-Neuve, 1949), qui garantit que le Canada « maintiendra, en fonction de la demande, entre North Sydney et Portaux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers 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. »

### 1.2 Le conseil d'administration

Marine Atlantique S.C.C. est dotée d'un conseil d'administration de 10 personnes, y compris le président et chef des opérations, qui relève du Parlement du Canada par l'entremise de l'actionnaire, le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des collectivités. Les membres du conseil d'administration sont nommés pour des mandats de trois 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 des risques, le comité de gouvernance organisationnelle et le comité de gestion des ressources humaines et du régime 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, d'évaluation du risque, de vérification interne et des pratiques du contrôle de gestion. Le comité de gouvernance organisationnelle s'assure que le conseil d'administration adopte des pratiques de gouvernance prudentes et efficaces afin de créer un environnement d'excellence. Le comité de gestion des ressources humaines et du régime de retraite supervise tous les aspects des ressources humaines de la société et les questions touchant le régime de retraite.

### **1.3 Exploitation et direction**

Les fonctions de gestion de la société sont partagées entre les provinces de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse. Le siège social administratif, qui est situé à St. John's, abrite les fonctions de la présidence et de la direction des opérations, de l'expérience client et stratégie et des affaires générales. Les fonctions des finances, de la technologie de l'information et de la qualité, du risque et de la conformité sont situées à Port aux Basques, tandis que la gestion de l'exploitation et des ressources humaines s'effectue à North Sydney. Tout le personnel responsable de la logistique des navires travaille à partir des terminaux des traversiers de la société à Port aux Basques, North Sydney et Argentia.

Marine Atlantique possède une société filiale inactive, la Société des chantiers maritimes de Terre-Neuve S.C.C., qui sera entièrement liquidée une fois classé le dossier de litige non réglé.

Une nouvelle structure organisationnelle a été lancée en avril 2009. Deux nouveaux services ont été créés visant à améliorer l'expérience client et la planification stratégique. Les nouveaux vices présidents ont été embauchés en juillet 2009. La dotation en personnel des nouveaux postes non-cadres supplémentaires est en cours.

Les employés et les gestionnaires de la société sont soumis au « Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique » régissant les situations et postes d'influence ainsi que l'accès à l'information gouvernementale.

### **1.4 Flotte, Terminaux et installations connexes**

La flotte actuelle de Marine Atlantique se compose de quatre traversiers océaniques ayant tous une capacité de brise-glace. La société devrait transformer sa flotte actuelle en ajoutant deux nouveaux traversiers ropax, dont l'entrée en service est prévue les premier et deuxième trimestres 2011 et 2012, et en retirant du service le *Joseph and Clara Smallwood* et le *Caribou*. Les deux nouveaux navires ropax sont bien adaptés à l'environnement de Marine Atlantique puisqu'ils contiennent des seuils de vitesse de

grand frais, ont une manoeuvrabilité similaire à celle de la flotte de la société, une grande capacité de transport de véhicules et une faible consommation de carburant.

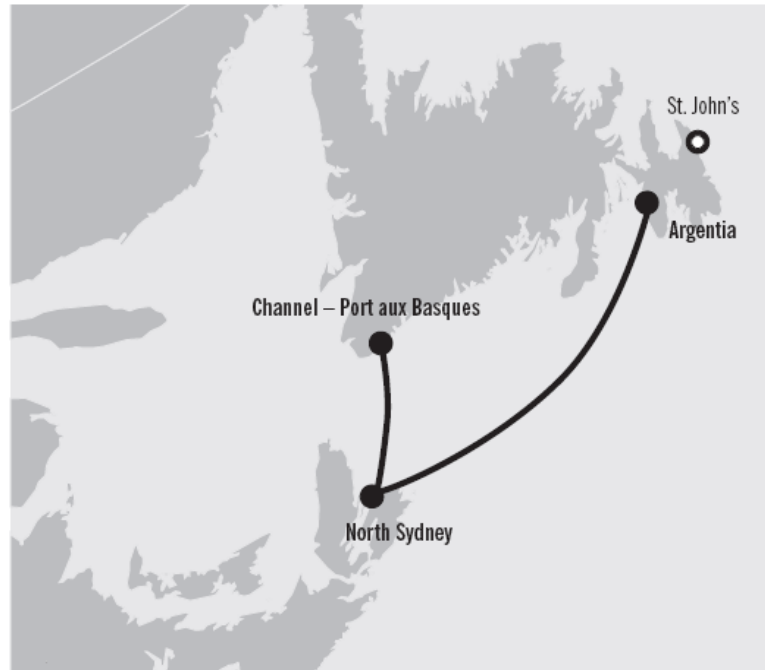
Marine Atlantique exploite également des embarcadères et des installations connexes à chacun des ports de North Sydney, Port aux Basques et Argentia. Elles comprennent les docks, les quais, les jetés et les aires de rassemblement des véhicules, ainsi que d'autres ouvrages tels que des bâtiments des passagers, des postes de péage, des installations d'entretien et des bureaux administratifs. La société a en outre besoin de divers véhicules et machines pour appuyer le service traversier, comme des véhicules de service, du matériel d'entretien et des tracteurs de manoeuvre/manutention.

À Port aux Basques, la société possède et exploite un entrepôt de combustible ayant la capacité de produire les mélanges de combustibles utilisés par les navires. Marine Atlantique possède également un terminal à Bal Harbour, dans le Maine, aux États-Unis, qui est loué à long terme à un exploitant de traversiers privé. Pour l'instant, il n'est pas encore certain que l'exploitant de traversiers privé continue d'offrir son service de traversier jusqu'à Bal Harbour. Les discussions avec l'exploitant et d'autres intervenants se poursuivent afin d'évaluer les options possibles pour ce terminal.

## 1.5 Liaisons

Les traversiers de Marine Atlantique circulent 12 mois par année dans la liaison de 96 milles marins entre les villes de Channel-Port aux Basques, Terre-Neuve-et-Labrador et North Sydney, en Nouvelle-Écosse. Cette liaison représente pour les passagers, les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires le lien logique reliant la Transcanadienne entre Terre-Neuve-et-Labrador et le reste du Canada.

La société exploite également un service saisonnier (de la fin juin à la fin septembre) entre les ports d'Argentia (situé sur la presqu'île Avalon de Terre-Neuve et à proximité des principaux centres de population) et North Sydney. Cette desserte de 280 milles marins réduit substantiellement le trajet routier de presque 1000 kilomètres séparant Port aux Basques de la presqu'île Avalon. Un trajet circulaire, très populaire auprès des touristes, entrant d'un côté et sortant de l'autre, permet aux visiteurs d'éviter d'avoir à répéter une dizaine d'heures de conduite à travers l'île de Terre-Neuve.



## 1.6 Vision, mission et objectifs organisationnels

Les énoncés de vision et de mission, d'objectifs en matière de services et des valeurs sous-tendent le Plan d'entreprise de Marine Atlantique. Par conséquent, la réussite de la société en matière d'atteinte des objectifs opérationnels doit toujours être mesurée par rapport à l'accomplissement de ces balises organisationnelles ultimes. L'énoncé de vision de la société est d'« Atteindre l'excellence en assumant le mandat fédéral d'assurer un service traversier entre l'intérieur du Canada et la province de Terre-Neuve-et-Labrador ». L'énoncé de mission est 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.

Les buts de Marine Atlantique en matière de sécurité comprennent :

<b>Sécurité :</b>	<i>Favoriser, encourager et maintenir la sécurité.</i>
<b>Environnement :</b>	<i>Favoriser, encourager et maintenir la bonne intendance de l'environnement.</i>
<b>Coûts-efficacité :</b>	<i>Exploiter un service traversier efficace et économique.</i>
<b>Service à la clientèle :</b>	<i>Offrir à la clientèle un service traversier de qualité, fiable et courtois.</i>
<b>Ressources humaines :</b>	<i>Gérer et maintenir une main-d'œuvre motivée et qualifiée.</i>

## 2 Rendement annuel et réalisations

Dans le cadre de l'élaboration de son plan d'entreprise, Marine Atlantique choisit annuellement de produire un rapport de ses récentes activités d'exploitation de l'entreprise. Un résumé du rendement de la société au cours du dernier exercice, par service, est présenté ci-dessous.

### 2.1 Réalisations organisationnelles

#### 2.1.1 Changement organisationnel

L'exercice 2009-2010 fut une année de changement au sein de Marine Atlantique. En avril 2009, on a instauré une nouvelle structure organisationnelle. Cette nouvelle structure est le résultat d'un examen organisationnel effectué par des consultants externes. On remarque les résultats de cet examen dans toute la société, des fonctions visant à améliorer la communication et la gouvernance ayant été créées. Les postes de direction nouvellement créés étaient pourvus avant juillet 2009. Ces nouveaux postes sont ceux de vice-président de la stratégie et des affaires générales et de vice-président de l'expérience client. La fonction de vice président de l'exploitation a également été pourvue après qu'une retraite ait laissé le poste vacant, et la fonction de chef des services informatiques est passée au niveau de la direction. Le poste de directeur de la vérification interne a également été créé. De plus, le poste de directeur de la qualité, du risque et de la conformité a été créé et pourvu.

#### 2.1.2 Stratégie de revitalisation

En 2008, conformément aux instructions de 2006 données par le gouvernement demandant d'avancer le plan de renouvellement de la flotte, la société a créé le plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte. Ce plan, qui comprenait une analyse coût-avantage des options proposées pour la flotte, a été jugé insuffisant et par conséquent la société s'en est servie pour créer une stratégie de revitalisation complète qui a été soumise au gouvernement du Canada en octobre 2009. La stratégie de revitalisation a été élaborée avec l'aide de sociétés d'experts-conseils nationales et internationales qui ont une expertise de l'industrie dans des domaines comprenant la prévision de l'achalandage, l'analyste financière, la conception des navires et l'efficacité opérationnelle, et englobe cinq domaines : la gouvernance, le renouvellement de la gestion, le renouvellement de l'actif, la production de recettes et le rapport coût-efficacité.

Durant ce processus, la société s'est employée à rédiger des normes de service à la clientèle, redéfinir le plan de renouvellement de la flotte, élaborer des stratégies de gestion de l'achalandage, détailler des stratégies de limitation des coûts et de production de recettes et s'est penchée sur le renouvellement des infrastructures à terre. Ce processus a permis à Marine Atlantique de se pencher sur l'ampleur du niveau de financement requis au cours des 25 prochaines années en se basant sur un calendrier réaliste de mise en œuvre des stratégies de limitation des coûts, des stratégies de recettes supplémentaires et du plan de renouvellement de l'actif. Transport Canada a examiné le processus de diligence raisonnable de la société par rapport à l'actif et aux modèles financiers par le biais de nombreuses séances de groupe de travail avec les sociétés d'experts-conseils embauchées par Marine Atlantique. Transport Canada a également engagé un cabinet de services professionnels indépendant pour effectuer une analyse des hypothèses qui étaient inhérentes aux modèles financiers.

La stratégie comprend des changements à la gouvernance visant à renforcer l'obligation de rendre des comptes et à fournir une structure plus rigide qui faciliterait sa mise en application. Les options de renouvellement de l'actif, qui faisaient partie de la stratégie globale de revitalisation, ont été présentées à temps pour considération dans le budget de 2010 et l'actionnaire a rendu une décision favorable à cet effet. La société a obtenu un financement de 521 millions de dollars pour la prochaine période de planification.

## 2.2 Qualité, risque et conformité

### 2.2.1 Renouvellement de la gestion et réorganisation

Dans le cadre de la réorganisation de la société, une nouvelle division de Qualité, risque et conformité a été créée pour traiter les domaines du risque, de l'assurance, des réclamations, de la sécurité, de la protection et de l'environnement. Le nouveau poste de directeur de la qualité, du risque et de la conformité a été pourvu à la fin septembre 2009, et la nouvelle structure du service a été approuvée en novembre 2009. Un nouveau poste de technicien de la sécurité et de l'environnement est également en voie d'être rempli. À partir de 2010-2011, ce service nouvellement créé aura l'entière responsabilité des fonctions de Gestion du risque d'entreprise, Sécurité, Protection, Environnement, Réclamations et Assurances de la société.

### 2.2.2 Gestion du risque d'entreprise

Au cours de 2008 - 2009, on a assigné à l'unique ressource de gestion du risque de la société, le gestionnaire du risque et de la planification stratégique de l'entreprise, plusieurs projets spéciaux liés au renouvellement organisationnel de Marine Atlantique. Cela comprenait une affectation à travailler à temps plein à la stratégie de revitalisation et à agir à titre de coprésident du groupe de travail mixte Marine Atlantique - transport Canada de mars à septembre 2009. En raison de cette pénurie de ressources de gestion, le début de nombreuses activités de gestion du risque de la société fut reporté jusqu'à la fin de 2009.

En avril 2009, Marine Atlantique a commencé à élaborer le plan d'intervention en cas de pandémie afin de s'assurer que la société était pleinement préparée à minimiser les effets de la pandémie mondiale de grippe A(H1N1). En septembre 2009, le service a été chargé d'évaluer et de faire progresser l'état de préparation de Marine Atlantique quant à la « deuxième vague » anticipée de la grippe pandémique dont l'arrivée était prévue en octobre-novembre 2009. Le plan a été finalisé en octobre 2009. On créa un groupe de travail sur la pandémie afin d'accélérer l'achèvement du plan, de s'assurer que les fournitures essentielles étaient mises en stock et que tous les employés étaient informés de leur rôle et responsabilité en vertu du plan. On établit des plans de continuité des activités pour tous les services pour permettre aux « fonctions essentielles » de continuer pendant une pandémie. On effectua des vérifications de la préparation (et on continue de le faire) dans toutes les zones de travail de la société afin de maintenir l'état de vigilance et de préparation.

À l'automne 2009, la direction et la haute direction de la société ont entrepris plusieurs ateliers et séances de planification du risque dans le but de déterminer, d'évaluer et de classer les principaux risques stratégiques et opérationnels de la société. La direction proposa une ébauche de registre des risques d'entreprises qui fut révisée par le comité de vérification et de gestion des risques en décembre 2009. On a tenu des ateliers de planification du risque pour divers services à partir de janvier 2010 dans

le but de commencer le processus d'élaboration du registre des risques par services, et on continuera de tenir ces ateliers tout au long de 2010-2011.

### 2.2.3 Sûreté

La sécurité est primordiale à la société comme le soulignent l'énoncé de mission et les valeurs organisationnelles. Le responsable de la sécurité de Marine Atlantique a quitté la société en juillet 2009 et le nouveau directeur de l'exploitation de la flotte a rempli le rôle de responsable de la sécurité et d'agent désigné à terre sur une base temporaire, avec l'aide du technicien de la sécurité et de l'environnement. On a ouvert un concours visant à embaucher un nouvel agent de la sécurité d'entreprise et un autre technicien de la sécurité et de l'environnement afin d'accroître les ressources de gestion de la sécurité au sein de la société. Le poste d'agent de la sécurité d'entreprise a été rempli en mars 2010 et on prévoit remplir prochainement le poste de technicien de la sécurité et de l'environnement.

La flotte de Marine Atlantique est entretenue selon les normes et les codes établis par Transport Canada, le Registre de la Lloyd's, Det Norske Veritas, la République de Chypre, la société de classification du American Bureau of Shipping (selon le navire), ainsi que par le Code international de gestion de la sécurité (code ISM : International Safety Management). En plus des vérifications internes, le système de gestion de la sécurité de la société est vérifié par le vérificateur indépendant Lloyd's Register.

Le Comité des politiques en matière de santé et de sécurité de la société continue de développer et de surveiller le programme de sécurité et de santé au travail. Le but de ce programme est d'améliorer la culture de la sécurité de tous les employés, d'offrir de la formation et du perfectionnement pour appuyer le programme et de se conformer aux règles applicables. Le Comité des politiques en matière de santé et de sécurité de la société continue à se réunir tous les trimestres, et le Comité mixte de santé et sécurité au travail (sites à terre) et le Comité de santé et sécurité au travail maritime (navires) se réunissent tous les mois.

### 2.2.4 Sécurité

La protection à Marine Atlantique comprend la sécurité physique des passagers à terre et sur les navires, la protection du fret et des biens, et la sécurisation de l'environnement dans lequel se déroulent les activités de la société. Le but de Marine Atlantique est de satisfaire et même de dépasser les exigences de la sécurité maritime.

En ajoutant le navire portant pavillon chypriote *Atlantic Vision*, Marine Atlantique est maintenant régie par la partie 3 du Règlement sur la sûreté du transport maritime (RSTM), qui exige les plans de sécurité des installations portuaires pour obtenir la certification de transport Canada. Marine Atlantique a préparé des plans de sécurité pour les terminaux de North Sydney et Port aux Basques et les a soumis à Transport Canada Sécurité maritime aux fins d'examen. On a achevé l'examen initial du plan de sécurité de North Sydney et retourné le plan à Marine Atlantique en vue d'améliorations supplémentaires. Transport Canada a agréé le plan de sécurité du navire de l'*Atlantic Vision* et le plan est actuellement en vigueur.

Depuis le 23 décembre 2009, Marine Atlantic est réglementée par le Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs (RSTI). Ces nouvelles règles régissent le *Caribou*, le *Joseph and Clara Smallwood* et le *Leif Ericson*, ainsi que les ports les desservant.

Pour assurer une conformité aux RSTM et au nouveau Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs, plusieurs améliorations doivent encore être implantées. Ces améliorations comprennent notamment l'ajout de clôture avec poste de contrôle d'accès et des procédures supplémentaires, des procédures de manutention des bagages et des protocoles de sélection pour les passagers, les véhicules et les fournitures. La planification de la mise en application de ces changements a été achevée en 2009-2010.

### **2.2.5 Environnement**

La politique environnementale de la société l'engage à réaliser les objectifs commerciaux de la société tout en respectant et protégeant l'environnement et en toute conformité avec la loi. L'élaboration et le maintien d'un Plan de gestion environnementale constitue un outil important dans la gestion des engagements environnementaux de la société.

En 2009, Marine Atlantic a participé à la phase 3 de l'Évaluation environnementale de site pour ses trois embarcadères, située à North Sydney, Argentia et Port aux Basques. Il s'agissait d'une exigence du processus de renouvellement du bail immobilier entre Transport Canada et Marine Atlantic. Les phases 1 et 2 de l'Évaluation environnementale de site confirment le besoin pour Marine Atlantic d'élaborer un plan de gestion environnementale qui comprendra des sections portant sur la gestion du carburant, la gestion de l'eau, la gestion des eaux usées, la gestion des déchets solides, les émissions dans l'atmosphère, la sécurité et le transport des marchandises dangereuses. On prévoit terminer les évaluations de site de la phase 3 et présenter les rapports finaux dans la première moitié de 2010-2011.

### **2.2.6 Assurances**

Marine Atlantic maintient une assurance responsabilité et une assurance de protection des biens selon les valeurs établies sur les conseils de ses courtiers d'assurance. La valeur assurée totale des navires de la société a connu une hausse importante lorsque l'*Atlantic Vision* a été ajouté à la flotte à la fin de 2008. Historiquement, la société possède un bon dossier d'assurance global. Cependant, il y a eu un nombre croissant de réclamations en vertu de la police relative aux coques et aux machines en raison de bris mécaniques sur les navires plus anciens de la société.

En novembre 2008, la société a reçu une réclamation importante en vertu de sa police d'assurance de protection et d'indemnisation pour un incident impliquant l'*Atlantic Freighter* et concernant l'interférence prétendue de l'ancre du bateau avec un câble de communication sous-marin à fibre optique. Il s'en est suivi une augmentation de 35 % des primes d'assurance protection et indemnisation en 2009-2010.

## **2.3 Expérience du client**

Dans le cadre du processus de renouvellement de la gestion, à l'été de 2009 la société a embauché le nouveau vice-président de l'expérience client, afin de présenter une approche centrée sur la clientèle au niveau de la direction pour aider la société à améliorer substantiellement le service à la clientèle. Le vice-président de l'expérience client se concentrera sur tous les aspects de l'expérience client, y compris l'hospitalité à bord, les services aux passagers, les réservations et les relations avec la clientèle.



Les priorités et les responsabilités principales comprennent la garantie que l'expérience client est consistante et offerte sans heurts dans toute la société conformément aux politiques de la société et aux lois applicables. Ce nouveau rôle aura une importance clé pour amener la société à maximiser sa contribution financière au recouvrement des coûts par le biais des recettes générées par le transport, les commodités, et par les expériences client à bord et à terre. Ce domaine de responsabilité comprend les fonctions de commercialisation de la société, y compris la publicité, les promotions, l'établissement du prix et le développement de nouveaux produits et services.

Au cours de la dernière année, Marine Atlantique a fait face à une myriade de défis touchant l'expérience client. Ces problèmes, causés par le grand nombre de bris mécaniques et par toute une série de délais dus au mauvais temps, ont perturbé les plans de milliers de voyageurs. En juillet, pendant la période de pointe des voyages estivaux, un incendie du groupe calorifique de l'*Atlantic Vision* a fait que Marine Atlantique n'a pas été en mesure d'assurer le transport des véhicules pendant plusieurs jours. L'annulation de six voyages de l'*Atlantic Vision* sur la liaison entre Port aux Basques et North Sydney et de deux voyages du *Joseph and Clara Smallwood* sur la liaison entre Argentia et North Sydney, a obligé le personnel à essayer de contacter manuellement plus de 32 000 passagers et à essayer de reprogrammer les réservations. Le personnel responsable des réservations et du terminal a été forcé de faire faire demi-tour à un grand nombre de voyageurs potentiels qui n'étaient pas en mesure de réserver un passage en temps opportun et les clients qui essayaient de faire une traversée sans réservation se butaient inévitablement à de longues files d'attente et à de longs délais. Les clients commerciaux qui essayaient de traverser des marchandises à destination ou en provenance de l'île de Terre-Neuve étaient forcés d'attendre de 24 à 36 heures, ce qui a entraîné une congestion majeure des artères et un tollé général. Une accumulation d'environ 1900 véhicules commerciaux remplissait le stationnement du terminal au maximum et se déversait sur la Transcanadienne, entraînant des problèmes de circulation majeurs et des problèmes pour le personnel de Marine Atlantique, de la municipalité régionale de Cap-Breton et de la GRC. En l'absence d'un système de réservations commerciales, un système manuel d'ordre de priorité fut instauré qui permettait aux véhicules commerciaux de quitter la propriété et de conserver leur séquence de priorité pour la prochaine traversée disponible.

Conjointement aux délais dus aux bris mécaniques et au mauvais temps, les clients de Marine Atlantique ont connu une foule de problèmes liés aux mauvaises interactions et à la mauvaise communication avec la clientèle. En plusieurs occasions pendant les interruptions de service imprévues, on n'avait pas fourni aux clients des renseignements exacts et en temps opportun. Cela était dû aux renseignements contradictoires fournis sur le site Web, par les médias, par le service d'assistance téléphonique et les babillards des terminaux, ainsi que par le personnel des points de service qui embrouillaient davantage les clients. La demande sur le site Web et au service d'aide téléphonique de la société était si importante que les systèmes étaient devenus pratiquement inutilisables et les clients n'étaient pas en mesure de recevoir l'information à jour qu'ils demandaient. Ces problèmes ont poussé les touristes, les résidents, les camionneurs commerciaux, les fabricants, les exportateurs, les associations de camionneurs, les fournisseurs de denrées alimentaires, les hôteliers et les élus à s'exprimer avec véhémence et négativement contre Marine Atlantique et le gouvernement du Canada. La société reconnaît qu'elle doit instaurer des mesures pour s'assurer que l'interaction avec la clientèle est placée au premier rang. On a lancé un appel d'offres pour l'implantation d'un système de communication électronique, comprenant la capacité d'envoyer automatiquement des messages textes et des appels téléphoniques. L'implantation de ce système de messagerie est prévue pour l'été 2010.



Le navire *Atlantic Vision* est entré en service le 1<sup>er</sup> avril 2009 et même si l'exécution en général fut considérée comme un succès, ce ne fut pas sans défis. L'arrivée de l'*Atlantic Vision* fut surveillée de très près par les médias en partie en raison de son manque de capacité en sièges offerts au public et en toilettes. Le nettoyage des cabines lors du temps d'immobilisation au port alloué s'est avéré difficile en période de pointe en raison du plus grand nombre de cabines sur l'*Atlantic Vision* comparé aux autres navires de la flotte. Un certain nombre d'ajustements ont été apportés au plan d'exploitation y compris une réduction du nombre des cabines disponibles pour les traversées de jour.

Le service de l'Expérience client a continué à travailler avec les services internes et les groupes d'intervenants afin de mettre au point un système de réservations commerciales qui a été lancé au printemps 2010. Malgré les défis liés à la mise en place de ce système et une certaine résistance de la part de certaines sections de l'industrie du camionnage commercial, le système permettra à la société d'améliorer le service et de gérer la demande des clients commerciaux, augmentant ainsi sa capacité à gérer les problèmes d'achalandage et à prévenir les files d'attente de véhicules commerciaux aux terminaux face aux contraintes grandissantes influant sur la capacité. Les travaux visant à améliorer le système se poursuivent afin de répondre aux besoins des l'industrie du camionnage commercial et plusieurs améliorations et ajustements sont prévus au cours des prochains mois. La capacité demeure, de loin, l'obstacle le plus important dans un système de réservations commerciales efficace et ce problème sera abordé au cours de l'exercice 2010-2011 avec les améliorations qui doivent être apportées à la flotte.

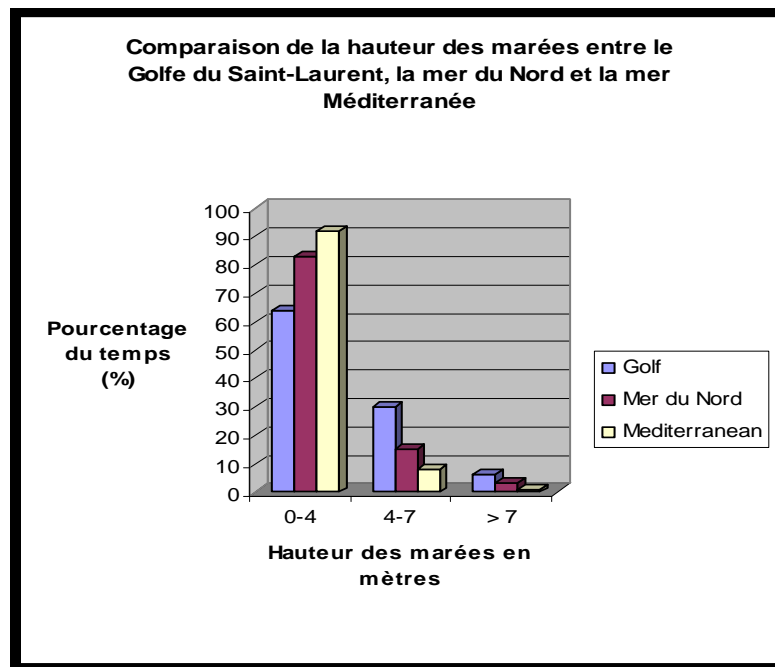
Marine Atlantique a établi un tarif spécial pour honorer le personnel des Forces canadiennes, les anciens combattants et leurs familles applicables pour certains voyages entre le 1er mai et le 31 octobre 2009. Le tarif d'appréciation des Forces canadiennes était offert aux clients admissibles et à jusqu'à trois personnes supplémentaires voyageant dans le même véhicule et en vertu de la même réservation qui pouvaient bénéficier d'un tarif passager gratuit dans la liaison par traversier entre Port aux Basques et North Sydney, ou d'une réduction de 50 % du tarif passager lorsqu'ils utilisaient le service de traversier d'Argentia/North Sydney. Le tarif d'appréciation a été très bien reçu, plus de 10 000 personnes admissibles s'étant prévaluées de cette promotion.

Au cours de la dernière année, le service a commencé à préparer un plan de l'expérience client qui guidera tous les aspects du service à la clientèle y compris la commercialisation, le développement de nouveaux services, l'établissement du prix et la livraison de services. Ce plan fournira le fondement de tout le travail futur dans ces domaines. De plus, au cours de la dernière année on a mis au point un programme de recherche complet qui permettra de déterminer les facteurs de satisfaction et de s'assurer que la société possède une bonne compréhension de ce qui constitue une valeur selon les divers segments de clientèle.

## 2.4 Opérations

Les navires de la société circulent dans le golfe du Saint-Laurent, un environnement où des vents de 40 nœuds et plus peuvent se produire en tout temps de l'année. D'importantes hauteurs de vagues allant jusqu'à 4 m ou plus peuvent se produire durant l'été, au moins 10 % du temps, et 30 % durant l'hiver. Étant donné les changements climatiques continus se produisant partout dans le monde, une plus grande inquiétude existe maintenant à propos de l'augmentation du nombre d'ouragans, de tempêtes tropicales et de phénomènes météorologiques rattachés. De façon saisonnière, d'importantes

accumulations de glaces dans le port de North Sydney et le golfe du Saint-Laurent ont des répercussions sur les activités pendant les mois d'hiver.



L'année courante ne fut pas une exception et a connu de sévères conditions incluant des coups de vent, un ouragan et une tempête tropicale, ainsi qu'un arrêt de service sans précédent d'une durée de trois jours en raison de vents violents. L'été dernier, le service de l'exploitation a adopté une nouvelle approche lorsqu'un événement météorologique important était imminent. Une notification d'arrêt des activités était donnée à l'avance par le biais des médias et du site Web en espérant que cette approche proactive encouragerait les clients à modifier leurs projets de déplacement ou à demeurer à l'endroit où ils étaient plutôt que d'engorger les terminaux à surcapacité. Le succès de cette approche suggère qu'il s'agit d'un modèle adapté aux délais dus au mauvais temps.

Pendant la saison de pointe de 2009, le volume de passagers et de véhicules commerciaux a une fois de plus surpassé la capacité opérationnelle de la flotte. Cela a imposé une tension supplémentaire aux activités en ce qui concerne l'attribution, l'organisation et l'élimination du trafic en attente. Dans certains cas, des véhicules commerciaux étaient forcés d'attendre entre 24 et 36 heures ou plus avant de partir en raison des contraintes de capacité de la flotte.

Il n'y aura aucun changement à la configuration de la flotte avant le premier trimestre de 2011-2012; par conséquent, la société a implanté deux nouvelles approches pour gérer les volumes de pointe estivaux : les réservations commerciales et la « maximisation de l'horaire des traversées ».

Un nouveau système de réservations commerciales a été implanté le 15 mars 2010 et à ce jour et il a eu un effet positif sur le contrôle et la maximisation de l'utilisation de l'espace alloué au fret commercial sur les navires. En même temps, il a géré efficacement les exigences en matière d'espace aux terminaux de North Sydney et Port Aux Basques. Les véhicules commerciaux sur les terrains de la société se limitent maintenant, en tout temps, à deux chargements de navire. À la fin de l'exercice, la

société travaillait encore à régler certains problèmes dans le système. Marine Atlantique continue de collaborer de près avec l'industrie du transport à chaque étape du développement continu du système.

On a créé la « maximisation de l'horaire des traversées » comme méthode permettant d'optimiser l'horaire des traversées en incorporant la durée de la traversée, le temps de traitement au port, les heures de repos de l'équipage et les jours d'entretien, tout en adaptant les heures de départ et d'arrivée afin de réaliser le nombre maximum de traversées possibles. En utilisant cette approche, on a pu ajouter 90 traversées aller-retour à l'horaire pour 2010-2011 par rapport à 2009-2010. On augmentera ainsi la capacité d'environ 60 000 équivalents autos (EA).

#### 2.4.1 Activités des navires

La société a continué de lutter pour assurer le transport des véhicules pendant la saison de pointe en raison de bris mécanique sur les navires ou de phénomènes météorologiques violents. Dans le but de répondre à la demande, la société a continué à opérer selon un horaire de traversées très agressif, car c'était le seul moyen d'augmenter la capacité. Afin de maintenir cet horaire agressif, il fallait que les navires effectuent des traversées sur une base de chargement et départ, laissant de côté les travaux d'entretien planifiés. Les spécialistes de l'industrie<sup>1</sup> ont confirmé que cela laisse des traces considérables sur la flotte, ainsi que sur l'équipage, et continue d'aggraver les problèmes découlant d'un entretien insuffisant et du vieillissement des navires.

En avril 2009, l'*Atlantic Vision* est entré en service. Comme c'est le cas à la mise en service de tout nouveau navire, ce ne fut pas sans difficulté opérationnelle aussi bien que mécanique que le personnel s'est familiarisé avec les particularités du navire et l'a préparé aux activités quotidiennes. La hauteur des rampes a dû être ajustée, les modèles de chargement établis, il a fallu comprendre les seuils de vent et entraîner l'équipage à utiliser une technologie inconnue. Malgré la courbe d'apprentissage associée à la mise en service de l'*Atlantic Vision*, l'équipage ainsi que le personnel à terre s'est adapté rapidement. La société reconnaît que l'*Atlantic Vision*, même s'il n'est pas parfait pour son utilisation, est un atout pour la flotte grâce à sa capacité et sa vitesse accrues qui compensent ses limites. On a examiné les problèmes entourant l'*Atlantic Vision* et on n'a trouvé aucun problème insurmontable qui suggérerait que le navire ne peut être adapté au service de la société. Durant ses six premiers mois d'activité, l'*Atlantic Vision* a transporté 41 pour cent des passagers et des véhicules commerciaux dans la liaison entre North Sydney et Port Aux Basques. Bien que l'*Atlantic Vision* soit un ajout bienvenu dans la flotte, il n'atténue pas la nécessité de renouveler cette flotte. Même si globalement l'*Atlantic Vision* a été un ajout important à la flotte, son budget d'entretien est dépassé en raison de problèmes mécaniques imprévus.

Le *Leif Ericson*, construit en 1991, a été utilisé pour transporter les véhicules commerciaux, ayant repris le rôle de l'*Atlantic Freighter* qui a été retiré de la flotte de la société quand l'*Atlantic Vision* est entré en service. Même s'il est relativement fiable, le *Leif Ericson* a aussi connu sa part de problèmes hydrauliques ainsi que de moteur et de propulsion.

Le reste des actifs de la flotte, le *Caribou*, mis en service en 1986, et le *MV Joseph and Clara Smallwood*, mis en service en 1990, se sont avérés peu fiables en raison de leur âge, du difficile environnement d'exploitation et de l'horaire qu'ils doivent conserver pendant la saison de pointe. Selon les normes de l'industrie, la durée utile normale d'un navire ropax est de 25 ans. La société continue d'identifier les

---

<sup>1</sup> Knud E. Hansen A/S

risques et de réparer les principaux composants, pendant qu'on attend des pièces et des plans pour mettre en œuvre un programme d'entretien planifié conformément à une nouvelle philosophie d'entretien pour tous les navires et les infrastructures à terre.

#### 2.4.2 Ponctualité

La ponctualité est une mesure utilisée par la société pour comparer les heures de départ réelles avec l'horaire publié ou rectifié. Un départ est considéré à temps s'il est effectué dans les 15 minutes de l'heure de départ prévue. L'horaire original publié est rectifié dans le cas où les heures de départ originales ne seront plus réalisables en raison de problèmes tels qu'un délai météorologique important ou un problème mécanique. Si elle ne rectifiait pas l'horaire dans ces circonstances, la société continuerait d'être à côté de la plaque par rapport à l'horaire original publié, et la mesure de la ponctualité commencerait à perdre de sa valeur pour la société. Le rapport d'examen spécial du BVG contenait une statistique disant que les voyages des traversiers de la société étaient à temps seulement 10 % du temps en juillet et août 2008. Ce chiffre faible est dû au fait que des délais mécaniques et des délais météorologiques ont forcé la société à s'écarter de l'horaire publié, et la ponctualité a continué d'être comparée à l'horaire publié au lieu d'être comparé à l'horaire rectifié. Il s'agissait d'une analyse manuelle ponctuelle, que la société n'effectue pas régulièrement, qui a été effectuée pour mesurer l'impact que des événements importants, particulièrement les bris mécaniques, ont sur les heures de départ réelles par rapport aux heures de départ prévues, ou planifiées à l'origine. Si la ponctualité avait été comparée par rapport à l'horaire rectifié, ce chiffre n'aurait pas été aussi insuffisant. Pendant la saison estivale de 2009, la ponctualité se situait à 60 % environ, en se basant sur l'horaire rectifié. Elle était d'environ 70 % pendant la période d'octobre 2009 à mars 2010.

La faible ponctualité en 2009-2010 a été principalement due à des bris mécaniques tels que l'incendie du groupe calorifique de l'*Atlantic Vision* et les incessants problèmes de moteurs du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood*. Pendant la saison de pointe, lorsque la flotte fonctionnait à pleine capacité et en raison d'un manque de capacité, la société prenait un temps considérable avant de retourner à l'horaire publié lorsque des bris mécaniques se produisaient. L'*Atlantic Vision* a été en mesure de contribuer à reprendre l'horaire prévu grâce à sa capacité d'augmenter la vitesse de ses traversées, diminuant ainsi la durée de la traversée qui passait de six heures à juste un peu plus de quatre heures. De plus, la société a annulé deux fois le service d'*Argentia* afin de se concentrer sur le service beaucoup plus court entre North Sydney et Port aux Basques. Bien que l'annulation du service d'*Argentia* ait contribué à la couverture médiatique négative que la société a reçue, elle a été jugée nécessaire en raison du volume de véhicules accumulés aux terminaux. La mise en service de nouveaux navires, qui remplaceront le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*, devrait grandement améliorer la composante service de l'exploitation de la société pour des années à venir.

#### 2.4.3 Entretien des navires

Avec des navires maintenant âgés de 19 à 24 ans et un entretien déficitaire accumulé depuis les premières années, le contrôle et la prévision des coûts d'entretien représentent un défi pour Marine Atlantique.

#### 2.4.4 Activités des terminaux

En 2009, les activités aux terminaux de North Sydney et de Port aux Basques ont souffert du fait que les navires ne respectaient pas l'horaire régulier en raison de problèmes mécaniques et des phénomènes

météorologiques. Le manque de capacité des navires, associé au service commercial offert sur la base du premier arrivé, premier servi a entraîné des débordements dans les stationnements des terminaux. Cette situation fut exacerbée à North Sydney par la disponibilité limitée du stationnement, et en plusieurs occasions les véhicules étaient forcés de reculer sur la Transcanadienne. Frustrés, les passagers, les chauffeurs de véhicules commerciaux et les municipalités touchées ont imposé un lourd fardeau aux employés de la société qui encaissaient le plus fort des plaintes. Les employés de première ligne aux terminaux faisaient face à des passagers en colère dont les projets de voyage étaient interrompus et le personnel essayait de répondre aux préoccupations des clients à mesure que les situations se présentaient.

Au cours de l'exercice de 2009-2010, le terminal de North Sydney a nécessité d'autres investissements incluant l'installation d'un système d'amarrage de navire Moorex et l'achat de deux nouveaux tracteurs de manutention. Le nouveau Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs (RSTI) de transport Canada obligera l'installation d'une clôture de sécurité à tous les terminaux. La clôture a déjà été installée aux terminaux de Port Aux Basques et Argentinia. En septembre, un financement de 9,5 millions de dollars faisant parti du fonds de stimulation de l'infrastructure a été rendu accessible pour des améliorations au terminal de North Sydney. Ces améliorations comprennent l'ajout d'un deuxième niveau au quai secondaire, ce qui augmentera l'efficacité du chargement et la redondance. La construction a commencé en 2010 et sera achevée d'ici mars 2011.

En 2009, le terminal de Port aux Basques a vu l'ouverture d'un quai secondaire à deux niveaux, le déploiement de deux nouveaux tracteurs de manutention, l'installation et la mise en service d'un système d'amarrage de navire Moorex, l'ajout de clôtures afin de se conformer aux règlements de sécurité et le début de la construction d'un nouveau bâtiment de manutention.

Le terminal d'Argentinia a connu des problèmes liés à la clientèle de nature similaire à ceux de ceux de North Sydney et Port Aux Basques. Toutefois, ces problèmes étaient dus à la décision, à plusieurs occasions, d'annuler des voyages à ce port afin d'utiliser le *Joseph and Clara Smallwood* dans la liaison de Port aux Basques pour redresser des problèmes de capacité. Le personnel du terminal a traité des problèmes de passagers en colère dont les vacances et les projets de voyages subissaient des délais, et il a quand même géré la situation de manière louable.

Dans la dernière partie de 2009-2010, la société a analysé et optimisé l'horaire des traversées dans le but de réduire le coût global de la main-d'œuvre.

## 2.5 Technologie de l'information (TI)

Pendant une évaluation organisationnelle menée par un consultant externe en 2008 dans le cadre du plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte, il fut remarqué que le service de technologie de l'information de Marine Atlantique nécessitait un important investissement en personnel supplémentaire. Afin de corriger cette situation et dans le cadre de la réorganisation de la société, deux postes de cadres intermédiaires ont été créés. Le premier poste, gestionnaire du soutien informatique, a été créé pour remplir les fonctions de service à la clientèle interne, ce qui couvre le centre de soutien technique, la gestion des comptes et le soutien informatique. Le titulaire de ce poste sera responsable de travailler étroitement avec les intervenants internes et de la livraison des services en vertu des accords sur les niveaux de service. Le deuxième poste, gestionnaire de l'infrastructure des TI, a été créé pour gérer le matériel, les logiciels et les plates-formes de réseaux du service de technologie de

l'information. Pour permettre à la société d'aller de l'avant, d'autres investissements seront nécessaires dans l'infrastructure des TI dont le gestionnaire de l'infrastructure des TI sera responsable.

La mise en service de l'*Atlantic Vision* représente un changement important de la technologie de l'information et des télécommunications par rapport à celle de la flotte existante. On a mis en œuvre le Plan de technologie de l'information et la transition a été réussie. Cependant, l'infrastructure technologique du satellite Internet ne fonctionnait pas bien et par conséquent elle ne permettait pas d'offrir ce service pendant la saison de 2009-2010. Cela a entraîné un délai d'un an pour l'implantation du café Internet et du centre d'affaires à bord du navire. Les premiers mois ont fourni l'occasion d'apprendre l'environnement TI et au cours des huit à dix prochains mois, d'autres améliorations seront apportées.

La durée de vie de la technologie de l'information étant ce qu'elle est, au cours de la dernière année on a dû réinvestir dans les applications commerciales existantes en effectuant des mises à niveau pour les services de la paye et des ressources humaines. Le système de planification du risque organisationnel de la société (incluant les finances, les achats et la gestion du matériel et de l'entretien) a été mis à jour et la société a pris la décision de mettre à jour le système informatisé de gestion de l'entretien des navires et de créer un lien pour l'intégration au système de planification du risque organisationnel de la société. Le développement du système de billetterie et de réservations commerciales s'est également poursuivi, la société continuant à accorder une importance renouvelée à l'expérience client.

Dans toute la société, l'infrastructure de la technologie de l'information a dépassé sa durée utile, et c'est la première cause des nombreuses frustrations et défaillances connues régulièrement par rapport à la technologie de l'information. La société a commencé un processus de mise à niveau - remplacement de sa vieille technologie. Un consultant externe a réalisé un examen de l'infrastructure du réseau actuel et a recommandé une approche en trois phases pour mettre à jour et moderniser le réseau. Les phases 1 et 2 ont été réalisées et la phase 3 devrait être achevée en 2010-2011. La phase 1 comportait une analyse détaillée de l'infrastructure du réseau existant et la détermination des points nécessitant des améliorations. *La phase 2 comprenait des changements ou des mises à niveau du service et des applications de liaison terrestre du Réseau étendu (RE).*

Dans le domaine de la gouvernance et de la conformité, la société a fait appel à une agence externe pour effectuer une vérification complète de l'exploitation de la TI. On a reçu le rapport final et le conseil d'administration en a approuvé les recommandations au début de 2010. *Les principales recommandations comprenaient la nécessité de créer un plan de continuité des activités de l'entreprise (PCA) sur lequel s'alignerait le PCA des TI, la nécessité de maintenir un registre des risques des TI et d'atténuer ces risques, la nécessité d'élaborer un plan de relève et la nécessité de mettre à jour le fond de renseignements Infosource de la société.* Dans le cadre de la gouvernance des TI de la société, on a révisé les politiques et procédures du service de la technologie de l'information et elles sont maintenant prêtes à recevoir l'approbation du conseil d'administration.

## 2.6 Ressources humaines

La société a plus de 1300 employés, parmi lesquels 175 sont des officiers brevetés. Tous ces postes exigent une attention continue, toutefois, certains segments critiques de la main-d'œuvre comme les postes de capitaine, chef mécanicien et 2<sup>e</sup> mécanicien sont essentiels aux activités quotidiennes et exigent des compétences dont l'acquisition demande de nombreuses années. Au cours de 2009-2010, Marine Atlantique a réinstauré son programme d'éducation, lequel offre un soutien financier aux

officiers de pont et aux officiers ingénieurs choisis pour mettre leur formation à niveau. Bien que cela ait entraîné des coûts supplémentaires pour la société, les officiers choisis ont signé des engagements de retour au travail, ce qui garantit le développement d'officiers pour les futurs postes à pourvoir.

Tout au long de 2009-2010, le processus visant à positionner Marine Atlantique comme un lieu de travail désirable s'est poursuivi. Ce processus a renforcé une image qui appuie le changement positif qui se produit au sein de la société. Dans le cadre du renouvellement de la gestion, la société a été en mesure d'attirer des employés potentiels pour la majorité de ses postes vacants y compris trois postes de cadres et trois postes de directeurs. Il demeure très difficile pour la société d'attirer et de retenir un nombre suffisant de chefs mécaniciens brevetés. Dans un effort pour appuyer les initiatives d'embauche et pour assurer la planification de la relève, on a offert des emplois à temps plein à certaines classes particulières d'ingénieurs.

En janvier 2010, afin d'appuyer la stratégie de gestion du talent, la société a fait la transition vers un nouveau système de recrutement et de sélection en ligne qui consolidait les diverses étapes de présélection et vers l'évaluation en ligne pour les postes de niveau débutant. Le système, qui est très convivial pour le candidat, facilite le traitement efficient et efficace des demandes des candidats et permet la collecte et l'analyse des données afin de mieux positionner Marine Atlantique dans ses futures initiatives de recrutement.

On a continué la restructuration du service des ressources humaines en 2009 dans le cadre du processus de renouvellement de la gestion. En avril 2009, on a transféré le poste de planificateur du personnel au service de l'Exploitation. Ce poste jouera un rôle majeur lors de l'instauration du système d'établissement du rôle des employés dont la mise en application est prévue à la fin de 2010. En octobre 2009, on a recruté un deuxième conseiller en relations de travail, et en décembre 2009, on a embauché un nouveau directeur des ressources humaines qui assumera la responsabilité de la relève et de la planification de la main-d'œuvre pour le renouvellement futur de l'actif.

Au cours de l'année 2009, la société, par le biais de son programme de mieux-être des employés, a continué à promouvoir les initiatives visant le mieux-être dans le milieu de travail. Le défi du mieux-être s'est poursuivi en 2009-2010 et on a tenu d'autres cliniques de santé en milieu de travail, et on a achevé une évaluation en ligne du risque pour la santé. La promotion du programme a entraîné une augmentation de 30 % des évaluations effectuées en ligne. On continue de mesurer les effets positifs des initiatives visant le mieux-être, comme le défi annuel, grâce à une approche intégrée de production de rapport comprenant l'assurance-maladie et l'assurance-dentaire, l'outil d'évaluation en ligne et le programme d'aide aux employés. Cette approche permet à Marine Atlantique de mieux comprendre l'effet du programme de mieux-être et de préparer des stratégies rentables visant à aborder les besoins sectoriels et les effets.

Par le biais du programme de gestion des limitations fonctionnelles, la société continue à gérer les absences des employés liées au travail et celles non liées au travail. En novembre 2009, la société a obtenu une réduction globale du coût des primes de 8,9 % sur le taux de son assurance groupe y compris l'assurance invalidité à court terme.

Marine Atlantique a poursuivi l'application du processus de renouvellement de la gestion tout au long de 2009- 2010 en promouvant de l'excellence de la gestion des personnes. En mai 2009, dans le cadre





de la stratégie globale de gestion du rendement, on a adopté un cadre de responsabilisation. On a instauré des accords de responsabilisation plus étoffés (annexe C), basés sur des indicateurs de rendement, destinés aux vices présidents ainsi qu'aux cadres des deux échelons inférieurs, et ces accords sont en vigueur pour l'exercice de 2009-2010. On a créé et instauré un programme de récompense et reconnaissance du mérite en décembre 2009. Les premiers Prix du président et Prix de distinction seront annoncés prochainement.

Pendant 2009-2010, on a aussi cerné des problèmes de culture, de gestion du changement et de direction. À la suite de graves problèmes de milieu de travail, un consultant de l'extérieur a réalisé deux évaluations du milieu de travail. Les recommandations de chaque évaluation ont entraîné d'importants changements dans certains secteurs de l'organisation. Pour assurer la conformité et l'observance homogène de la politique sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail, on a offert une formation supplémentaire sur la résolution de conflits et la responsabilité de diligence raisonnable pour la prévention du harcèlement.

On a révisé et mis à jour le plan de relève de la société en 2009-2010. Le processus de renouvellement de la gestion et la nomination de directeurs, de cadres supérieurs et de gestionnaires augmentent les possibilités de développement interne et de planification de la relève. La mise en œuvre de la restructuration organisationnelle appuie davantage le changement culturel, la restructuration du processus administratif et est conforme à la stratégie de revitalisation.

Employés représentés par les six unités de négociation de la société au 1er janvier 2010 :

Unité	Syndicat	Entente Date d'expiration	Total
Personnel de bord non breveté	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada)	31-12-10	565
Dockers et autres employés à terre	Regroupement des syndicats MUA/ILA	31-12-10	464
Employés d'entretien à terre	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada)	31-12-07	67
Capitaine, chef mécanicien, ingénieur électricien en chef	Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)	31-12-08	32
Officiers de navire brevetés	Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)	31-12-07	143
Personnel de surveillance à terre	Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)	31-12-07	39
<b>Total</b>			<b>1 310</b>

Le nombre d'employés de la société en 2009-2010 a augmenté par rapport à l'exercice financier 2008-2009. Les facteurs suivants ont contribué à cette augmentation :

- Historiquement, la société a eu de la difficulté à recruter des ingénieurs professionnels et elle a fonctionné avec un niveau peu élevé de ces postes. L'arrivée de 12 nouveaux employés dans le





- groupe d'officiers de navire brevetés est principalement le résultat des efforts de recrutement d'ingénieurs de la société;
- La société a modifié la configuration des navires au cours de l'année. On a désaffecté l'*Atlantic Freighter*, dont la composition de l'équipage était faible, et converti un navire à passagers, le *Leif Ericson*, en navire servant au transport de marchandises qui a ensuite été remplacé par un navire à passagers, l'*Atlantic Vision*. Ce changement a entraîné l'ajout de 17 nouveaux employés pour pourvoir en personnel la nouvelle configuration exigeant un équipage plus important;
  - Les gestionnaires de terminal planifient le recrutement printanier en se basant sur les retraites et autres fins d'emplois prévues au cours de l'année. Par conséquent, le 1er janvier de chaque année, les retraites ne se sont pas toutes produites. Cela explique le personnel supplémentaire; et
  - Le processus de renouvellement de la gestion a également entraîné l'ajout de 11 employés à des postes de direction, de gestionnaires et de surveillants.

### 2.6.1 Formation

Les initiatives en formation en 2009-2010 visaient la protection, la sécurité, le service à la clientèle, la formation réglementaire obligatoire et l'orientation des nouveaux employés ainsi que divers programmes de formation sur les systèmes informatiques internes. Certains programmes de formation réglementaires et du Code canadien du travail comportent des cours obligatoires annuellement, par exemple : espace clos, recyclage sur les espaces clos, verrouillage et étiquetage, monte-personne, chariot élévateur à fourche, dispositif antichute, intervention pour les déversements d'hydrocarbures, sécurité nautique, manipulation sécuritaire des aliments, service sécuritaire (alcool), transport et manutention des marchandises dangereuses, système d'information (SIMDUT), santé et sécurité au travail et personnes handicapées. Les formations de secourisme maritime avancé et d'embarcation rapide de sauvetage (ERS), qui font partie du programme réglementaire, sont maintenant instaurées pour assurer la conformité des équipages de l'*Atlantic Vision* et du *Caribou*.

La société offre des programmes de certification en gestion de la sécurité des passagers et en gestion spécialisée de la sécurité des passagers pour se conformer au Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires (Code ISPS) obligatoire pour l'*Atlantic Vision* qui est un navire portant un pavillon chypriote.

## 2.7 Stratégies et affaires de la société

Dans le cadre du renouvellement de la gestion de Marine Atlantique, on a créé en avril 2009 un nouveau service ayant la responsabilité de la stratégie et des affaires générales. En juillet, un nouveau vice-président s'est joint à la société pour diriger ce service.

À la suite de l'instauration de ce service dans la structure de Marine Atlantique, on a effectué quelques réarrangements des responsabilités et des rôles subalternes. Le service de Stratégies et affaires gouvernementales a maintenant la responsabilité de la planification stratégique, des politiques, de la gouvernance, des communications (internes et externes) et des questions juridiques.

À la création du service, on a opéré une transition des projets et initiatives qui étaient de nature stratégique, mais dirigés par d'autres cadres supérieurs dans la société. L'un de ces projets était la stratégie de revitalisation. En assumant le rôle principal dans ce projet, le service a permis à d'autres ressources importantes au sein de la société de reconcentrer leurs priorités dans leurs services

pertinents. La prise en charge de ce rôle a permis au service d'établir des relations importantes avec des partenaires de Marine Atlantique qui s'étaient engagés à apporter leur assistance dans la stratégie de revitalisation.

À la fin août, le service a pris en charge le rôle d'interface vis-à-vis de la politique des traversiers de Transport Canada et du groupe de programmes. Cela a été effectué pour assurer un flux d'information précise et à point nommé entre Transport Canada et la société. Cela permet aussi de prioriser les demandes de renseignements et la gestion de la charge de travail des deux groupes et de faciliter une gouvernance organisationnelle améliorée.

En octobre, un consultant de l'extérieur se spécialisant dans la gouvernance organisationnelle a été embauché pour examiner les ordres du jour et les documents des réunions trimestrielles du conseil d'administration qui lui ont été présentés par la direction dans le but d'en vérifier la justesse. Le consultant a fait plusieurs recommandations concernant les mandats du conseil d'administration et des comités du conseil d'administration, ainsi que le format et le contenu des documents préparés par la direction aux fins de présentation au conseil d'administration.

On a créé un nouveau poste d'agent de communication qui a été pourvu en 2009. Cette personne dirigera la stratégie des communications internes de la société afin de tenir les employés mieux informés des initiatives organisationnelles, et on la perçoit comme un facilitateur du processus de changement culturel en cours au sein de la société.

## **2.8 Rendement financier**

Marine Atlantique a réussi à gérer dans les limites des crédits alloués approuvés en 2009-2010. Un volume d'achalandage plus élevé a permis d'excéder les prévisions de revenus de 2 560 000 \$. Les dépenses ont été inférieures de 1 766 000 \$ par rapport aux dépenses budgétées, même en tenant compte de l'augmentation des coûts associés au transport d'un plus grand nombre de véhicules. La majeure partie des revenus supplémentaires et des coûts économisés a été utilisée pour couvrir une insuffisance de trésorerie créée par la difficulté de vendre un navire en surplus et les délais de règlement de plusieurs réclamations d'assurance. Le résumé des principales différences des finances de la société par rapport au plan d'entreprise initial approuvé comprend ce qui suit.



	Plan d'entreprise 2009-2010 rectifié (en milliers de dollars)	Prévisions rectifiées (en milliers de dollars)	Différence
<b>Revenus</b>			
Revenus	(80 951) \$	(83 511) \$	2 560 \$
<b>Dépenses et fonds de roulement</b>			
Fonctionnement de base*	127 057 \$	125 291 \$	1 766 \$
Carburant	27 287 \$	27 826 \$	(539) \$
Affrètement des navires	23 121 \$	22 791 \$	330 \$
Prestation de retraite	18 120 \$	17 732 \$	388 \$
Restructuration	92 \$	3 \$	89 \$
Fonds de roulement	(4 849) \$	(3 083) \$	(1 766) \$
<b>Immobilisations</b>			
Projets approuvés	13 633 \$	10 764 \$	2 869 \$
Projets de stimulation	3 060 \$	1 921 \$	1 139 \$
Nouveaux projets	-	1 227 \$	( 1 227) \$
Modifications au <i>Atlantic Vision</i>	-	447 \$	(447) \$
<b>Financement public net requis</b> <sup>Nota 1</sup>	126 570 \$	121 408 4 \$	5 162 \$

\*total des dépenses moins les dépenses en carburant, les frais d'affrètement et les montants accordés aux régimes de retraite actuels.

Nota 1 : Le financement public net reçu en 2009/10 était de 123 493 \$, soit 2 085 \$ de plus que le financement public net requis de 121 408 \$. Le fonds excédentaire de 2 085 \$ est reporté à 2010/11 pour des projets financés partiellement de capital reporté de l'exercice 2009-2010 à réaliser en 2010/11. Veuillez également prendre note que le financement public disponible à la société était de 126 593 \$ et non de 126 570 \$ selon le Plan d'entreprise rectifié nous laissant donc un montant de 3 100 \$ en fonds disponibles.

### 2.8.1 Revenus

Malgré le repli économique mondial, la société a connu une croissance de 6,5 % pour les véhicules liés au tourisme et de 4,6 % pour les véhicules utilitaires pour l'exercice du 1er avril 2009 au 31 mars 2010 par rapport à la même période l'année précédente. La société avait prévu une diminution de l'achalandage selon les indicateurs économiques mondiaux et les réactions des principaux intervenants.

Tel que prévu, la société a éliminé les frais de conduite de 101,75 \$ pour les remorques sans tracteur et les a remplacés par des frais d'administration de remorques sans tracteur de 210 \$. Selon cette approche, ces frais couvrent les frais de conduite pour l'embarquement et le débarquement, les frais de manutention, ainsi que les frais d'administration. De plus, une modification apportée à la structure des frais d'entreposage a permis d'assurer l'enlèvement, dans les délais prescrits, des remorques sans tracteur du port d'arrivée.

### 2.8.2 Dépenses et fonds de roulement

La société a encouru des dépenses supplémentaires en 2009-2010 en raison de l'augmentation du niveau d'achalandage. De plus, les navires ont demandé plus d'entretien que prévu. On a également connu des rajustements importants du fonds de roulement pour la disposition de l'*Atlantic Freighter* et pour des créances de l'assurance.

Durant l'année, plusieurs événements imprévus ont eu un effet négatif sur les dépenses d'entretien prévues. Par exemple, l'*Atlantic Vision* a subi un incendie du groupe calorifique et le *Joseph and Clara Smallwood* a connu une défaillance du chargeur turbo du moteur principal. De plus, on a dû effectuer sur les navires une somme de travail supérieure à celle précédemment anticipée pendant les périodes d'entretien planifié.

Avec l'arrivée de l'*Atlantic Vision* dans la flotte de Marine Atlantique, l'*Atlantic Freighter* était devenu excédentaire par rapport aux besoins opérationnels de la société. Le marché mondial pour ce type de navire a décliné de façon importante en raison de la récession économique mondiale. Vers la fin de l'exercice 2009-2010, plusieurs parties avaient exprimé leur intérêt pour le navire, et en mars 2010, la société a réussi à négocier la vente du navire.

La société n'a pas réussi à finaliser tous les contrats de conventions collectives expirées en 2009-2010. Sur les cinq contrats expirés, on en a réglé deux et on a finalisé un processus d'évaluation du travail avec l'un des syndicats. On poursuit les négociations avec les unités de négociation pour les contrats non réglés. Cela a également entraîné une réduction des contributions prévues au régime de retraite, car les salaires de ces groupes syndicaux n'ont pas été ajustés comme prévu.

La société avait prévu le règlement de réclamations d'assurance en suspens avant la fin de l'exercice. Elle prévoit maintenant en recevoir une partie en 2010-2011.

En 2005, un opérateur de traversier canadien a reçu une décision de l'Agence du revenu du Canada concernant la taxe de vente harmonisée (TVH) qui a créé un précédent pour les opérateurs de traversier qui utilisent la méthode indirecte pour déterminer leur crédit de taxe sur les intrants (CTI). On a embauché un consultant pour examiner la façon de procéder de la société et celui-ci a conclu qu'à la lumière de cette décision de l'ARC, il serait avantageux de modifier l'approche. On a recommandé à la société d'utiliser la nouvelle façon de procéder à l'avenir et de l'appliquer rétroactivement à 2005. Le rapport ainsi que toute la documentation à l'appui liée au changement de façon de procéder et au calcul des rajustements de l'année précédente ont été préparés avec l'aide du consultant et soumis à l'ARC en février 2006.

L'ARC a décidé de maintenir la réclamation et a examiné les documents fournis. En mars 2010, la société a reçu une évaluation finale de la réclamation de janvier 2006 et une réévaluation subséquente pour la période de février 2006 à mars 2008. Le résultat final fut une dette immédiate de plus de 600 000 \$ due en mars. De plus, cela a créé un impôt à payer d'environ 1 400 000 \$ associé aux années civiles 2008 et 2009.

La société examine actuellement la décision afin de déterminer les prochaines étapes ou les options disponibles pour régler cette situation.



### 2.8.3 Immobilisations

Les projets d'immobilisations financés par le biais de l'initiative de stimulation du gouvernement fédéral étaient le quai secondaire de North Sydney, le système Moorex du quai secondaire, l'ouvrage des ducs-d'Albe à Port aux Basques et les défenses de North Sydney. Les systèmes Moorex seront terminés en 2010-2011. Le projet de l'ouvrage des ducs-d'Albe a subi des délais d'ordonnancement qui ont rendu impossible l'achèvement du projet avant la fin de l'exercice 2009-2010.

Tel que décrit en détails dans la Modification du plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014<sup>2</sup>, le deuxième étage du quai secondaire de North Sydney et les projets de mise en place de défenses sur le quai de North Sydney ont été mis à jour à la suite de l'approbation du financement de stimulation.

Au cours de 2009-2010, on a défini, puis commencé plusieurs nouveaux projets d'immobilisations que le service à la clientèle et l'exploitation rendaient nécessaires. On a utilisé les revenus supplémentaires générés par l'augmentation de l'achalandage pour financer ces projets. En particulier, l'*Atlantic Vision* a nécessité des modifications pour améliorer la livraison des services à la clientèle. Malgré les résultats positifs que les commodités améliorées et la capacité supplémentaire ont apportés, le navire présentait des défis opérationnels. La capacité en sièges représente actuellement un défi et les sièges du type approprié à la longueur des traversées ne sont pas offerts en quantité suffisante. Sur le pont principal, les toilettes publiques sont insuffisantes pour le nombre de passagers que le navire peut transporter. De plus, de tous les navires de la flotte, l'*Atlantic Vision* est actuellement le seul à ne pas offrir de services Internet (technologie du satellite). On s'attend à dépenser 447 000 \$ cette année pour les projets de l'*Atlantic Vision* susmentionnés, d'autres travaux devant être effectués au cours d'une période de travail planifiée dans le premier trimestre de 2010-2011. L'affrètement est une charte-partie coque-nue, tous les changements ou toutes les modifications sont aux frais de l'affréteur, non du propriétaire.

Voici une explication de certains des projets d'immobilisations :

- Quai secondaire à Port aux Basques - projet achevé et quai fonctionnel à la fin 2009-2010; avec fonds de retenue de garantie payables en 2010-2011.
- Mise à jour SOLAS Smallwood – après l'enlèvement du lambrissage lors du carénage, il a été découvert qu'il était nécessaire de remplacer moins d'acier qu'il avait été prévu ce qui a entraîné une économie.
- Renouvellement du propulseur de poupe sur le Smallwood - le budget déterminé ne comprenait pas les coûts supplémentaires de main-d'œuvre et de matériaux pour ajuster et installer deux nouveaux propulseurs de poupe, ce qui a entraîné un dépassement de crédit pour ce projet.
- Programme de remplacement des tracteurs de manutention - par le biais du processus d'appel d'offres, le coût moyen par unité des tracteurs de manutention a été supérieur au budget à l'origine.
- Petits projets et nouveaux projets - en raison des priorités opérationnelles et du manque de ressources, certains projets ont été reportés nécessitant environ 1,1 million de dollars pour l'achèvement en 2010-2011.

---

<sup>2</sup> Plan d'entreprise rectifié de Marine Atlantique 2009/2010 – 2013/2014, Novembre 2009.

#### 2.8.4 Recouvrement des coûts

Le pourcentage de recouvrement des coûts de la société est calculé en divisant les revenus totaux par le coût total (moins les frais d'affrètement, les dépenses en immobilisations, les coûts de restructuration, de mise en œuvre et du régime de pensions).

Le recouvrement des coûts de la société pour 2009-2010 est meilleur que prévu car l'augmentation de l'achalandage a eu un effet positif sur le revenu. Le résultat final est un pourcentage de recouvrement des coûts des 54,5 % en 2009-2010, alors qu'un pourcentage de 52,4 % était prévu au budget.

#### 2.8.5 Contrôle des finances

Dans le cadre de l'initiative de renouvellement de la gestion et de l'organisation, on a commencé à mettre plus d'emphasis sur la fonction de contrôleur. Par conséquent, diverses responsabilités qui étaient gérées par le vice-président des finances et jugées non essentielles au rôle du contrôleur ont été transférées à d'autres services. Ces responsabilités comprennent la gestion du risque et l'assurance, la gestion du matériel à terre, la stratégie et les affaires générales, y compris la planification organisationnelle, la planification des immobilisations et l'application des tarifs. Maintenant que la transition est presque terminée, le contrôleur mettra l'accent sur l'excellence des fonctions de comptabilité et d'acquisition au sein de l'organisation. On a commencé une évaluation des fonctions actuelles de comptabilité et d'acquisition et il s'agit d'une première étape pour aligner leur direction stratégique pour l'avenir.

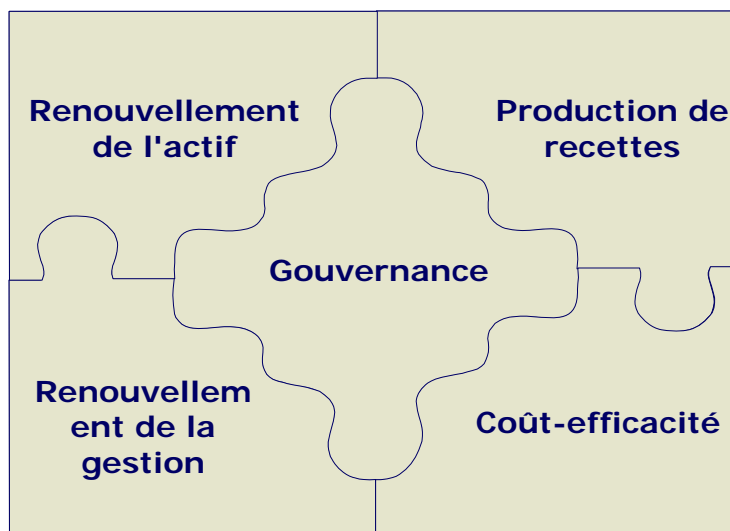
Les fonctions d'acquisition et de gestion du matériel ont été séparées en conformité aux meilleures pratiques de l'industrie. Ces fonctions relevaient auparavant du service des finances, mais la gestion des stocks et du matériel relève maintenant de l'exploitation.

Au cours des deux dernières années, la fonction d'acquisition a fait l'objet de deux vérifications externes. La première phase des vérifications se concentrait principalement sur les possibilités d'amélioration par rapport aux risques et aux contrôles. La deuxième phase déterminait comment passer à un modèle d'exploitation priorisé grâce à des améliorations ciblant l'enrichissement des processus stratégiques et opérationnels. La direction et le conseil d'administration ont examiné intensivement les recommandations et la direction élabore un plan de mise en œuvre qui améliorera le rendement de la fonction d'acquisition.

La vérification des états financiers de 2008-2009 a été réalisée par le Bureau du vérificateur général du Canada et la vérification n'a révélé aucune lacune importante. Le travail de vérification préliminaire a débuté pour l'exercice de 2009-2010.

### 3 Stratégie de revitalisation

Marine Atlantic a franchi une étape importante en 2009 grâce à l'achèvement de sa stratégie de revitalisation. La société a embauché un certain nombre de consultants extérieurs dans les domaines du conseil d'entreprise, de l'efficacité et de la productivité, de l'architecture navale et des services maritimes. Il s'agit d'un effort commun avec Transport Canada, et la stratégie finale, incluant plusieurs options de renouvellement de l'actif, a été présentée aux agences centrales et à d'autres ministères du gouvernement en octobre 2009. La stratégie de revitalisation de la société comprend cinq éléments clés comme illustré ci-dessous : la gouvernance organisationnelle, le renouvellement de la direction, le renouvellement de l'actif, la production de recettes et le rapport coût-efficacité.



La stratégie, élaborée en fonction du plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte soumis à transport Canada en 2008, mettait à jour les éléments de renouvellement de l'actif et élargissait la portée et l'échelle du renouvellement stratégique afin de se pencher sur les faiblesses précisées par les actionnaires, le conseil d'administration, la direction et le BVG. La stratégie de revitalisation fournit également l'investissement et la plate-forme pour transformer la société au niveau de la livraison efficace d'un service global amélioré.

La société a franchi une étape importante lorsqu'elle a reçu une réponse positive de la part de l'actionnaire dans le budget de 2010 et qu'un financement excrémentiel de 521 millions de dollars étalé sur la période de planification lui a été accordé afin de permettre la mise en œuvre de sa stratégie de revitalisation. Cet investissement permettra à la société d'entreprendre la période de planification avec le financement nécessaire pour lui permettre d'effectuer les améliorations demandées par les collectivités utilisatrices et les collectivités concernées.

#### 3.1 Gouvernance

Une capacité de gouvernance accrue est essentielle pour renforcer la responsabilité au sein de la société et entre la société et son conseil d'administration ainsi qu'envers le ministre. De plus, il est essentiel

d'appuyer davantage la réponse de la société aux recommandations du Bureau du vérificateur général du Canada. Pour atteindre ces objectifs, on a déterminé quatre principaux secteurs à améliorer :

- Gérance financière
- Normes de service
- Accentuation de la gouvernance au sein de la société

### **3.1.1 Gérance financière**

La société assurera un contrôle et une gestion serrés des fonds publics par le biais des mesures suivantes :

- Surveillance accrue continue et gérance financière de la société, y compris la création d'un cadre de gestion du rendement intégré lequel déterminera les principaux indicateurs de rendement (PIR) et harmonisera les principaux indicateurs de rendement du niveau organisationnel aux objectifs financiers du plan d'entreprise; et
- Mandat accru du conseil d'administration et amélioration de l'information fournie au conseil d'administration en prenant les mesures recommandées dans le rapport du consultant extérieur qui a examiné l'information à laquelle le conseil d'administration se fie pour accomplir son devoir de gouvernance.

La société a bien l'intention de gérer selon les niveaux de référence appropriés tout au long de la période de planification.

### **3.1.2 Normes de service**

On a présenté de nouvelles normes de service organisationnelles au conseil d'administration à la suite d'études d'étalonnage chez des pairs de l'industrie, d'une analyse de la recherche sur la satisfaction de la clientèle de la société, d'ateliers à l'intention du personnel essentiel affecté au service de Marine Atlantique et d'une consultation avec Transport Canada. Les normes de service de Marine Atlantique peuvent être divisées en deux catégories, engagement organisationnel envers le rendement et satisfaction de la clientèle, et elles explorent des mesures telles que la ponctualité, le temps de récupération raisonnable, le temps d'attente raisonnable et l'accès au service raisonnable. Les normes de services seront essentielles pour établir les cibles de rendement qui serviront à gérer l'entreprise et les mesures devront être examinées afin de s'assurer qu'elles sont conformes à tous les éléments et à tous les calendriers de la stratégie de revitalisation de Marine Atlantique. Toutes les cibles et toutes les mesures devront également être harmonisées aux paramètres d'exploitation de la nouvelle flotte.

### **3.1.3 Accentuation de la gouvernance au sein de la société**

Grâce à son initiative de renouvellement de la gestion, Marine Atlantique a procédé à des changements visant à augmenter la capacité d'analyse des politiques et la planification par le biais de la récente restructuration organisationnelle. On établit actuellement un bureau de gestion des projets afin d'intégrer les deux nouveaux navires au service, et on établira un bureau de la transformation pour surveiller et coordonner les éléments de la stratégie de revitalisation. La surveillance de la mise en service des navires et des projets d'immobilisation majeurs pendant 2010-2011 et 2011-2012 sera fournie par le biais de l'équipe de direction à un comité spécial du conseil d'administration et à Transport Canada. Le conseil d'administration et Transport Canada recevront également des mises à jour périodiques sur les initiatives transformatrices comprises dans la stratégie de revitalisation et le plan d'entreprise.



## 3.2 Renouvellement de la gestion

Le renouvellement de la gestion de la société a débuté en octobre 2008 avec l'embauche d'un nouveau président et chef des opérations. D'autres démarches ont été entreprises dans le but d'améliorer l'efficacité et la capacité des ressources, l'accent étant mis sur le service à la clientèle, la commercialisation, la planification de l'entretien et des immobilisations, la gestion du risque, les communications de l'entreprise, l'analyse des politiques, la planification organisationnelle et la gérance financière.

Dans le cadre de sa stratégie de renouvellement de la gestion, et à la suite d'une révision de la structure organisationnelle, la société a entrepris en 2009 une importante réorganisation organisationnelle. Le nouveau modèle organisationnel a créé trois nouveaux services : Expérience client, Qualité, risque et conformité et Stratégies et affaires générales. Il a également réorganisé certaines fonctions existantes dans les divers services de la société.

En mars 2010, plus de 60 % de l'équipe de gestionnaires supérieurs de Marine Atlantic étaient des gestionnaires nouveaux à leur poste ou nouveaux à Marine Atlantic. Depuis juillet 2009, trois des six vice-présidents actuels ont été recrutés. De plus, de nouveaux employés ont été embauchés aux trois postes de directeur : Gestion de l'actif, Exploitation de la flotte et Qualité, risque et conformité. Le renouvellement de la gestion a apporté une perspective différente sur les processus administratifs courants et une révision d'un grand nombre de ces processus est en cours pour s'assurer qu'ils s'harmonisent avec la mission, la vision et les valeurs de la société. Les réservations commerciales, les réservations des consommateurs et la gestion des recettes des remorques sans tracteur sont des exemples de processus où des changements ont été apportés à la suite d'examen des processus.

Marine Atlantic a également instauré deux nouveaux accords de responsabilisation pour les vice-présidents ainsi que pour les cadres des deux échelons inférieurs. Les accords comprennent des cibles de rendement spécifiques et mesurables permettant d'évaluer le rendement et la rémunération au rendement. L'annexe C présente quelques exemples d'accords de responsabilisation.

Tous les éléments de la stratégie de renouvellement de la gestion de Marine Atlantic ont été introduits, et la société continuera à évaluer sa stratégie de renouvellement de la gestion au moment de mettre en œuvre d'autres éléments clés de sa stratégie de revitalisation.

## 3.3 Renouvellement de l'actif

La société a présenté plusieurs options pour le renouvellement de l'actif dans le cadre de sa stratégie de revitalisation, plus particulièrement le renouvellement de sa flotte de navires vieillissants. Dans le cadre de son plan de renouvellement de l'actif, la société a également considéré les investissements de capitaux dans les terminaux et les installations à terre et le personnel connexes. Ces deux principaux éléments du plan de renouvellement de l'actif de la société, le renouvellement de la flotte et le renouvellement de l'actif non lié aux navires, sont explicitement liés.

### 3.3.1 Renouvellement de la flotte

Dans le cas du plan de renouvellement de la flotte, on a embauché une firme d'ingénierie et une société de conseil en gestion afin de créer des modèles sophistiqués de capacité et planification de la flotte et un modèle permettant d'évaluer des implications financières de chaque option de flotte respectivement. Au cours du processus, on a considéré un grand nombre d'options de renouvellement de l'actif, chaque

option offrant un aperçu sur 25 ans de l'exploitation de Marine Atlantic et les implications financières résultantes si cette option était choisie. L'évaluation des stratégies potentielles de renouvellement de la flotte appliquait l'approche du bénéfice-coût de Transport Canada, et la société a développé ces options en utilisant les pratiques prédominantes de l'industrie. Marine Atlantic a mené des consultations continues avec Transport Canada au cours de l'élaboration et de l'évaluation des options précédant l'approbation. Une fois que le financement aura été approuvé pour affréter deux navires, Marine Atlantic se concentrera sur la mise en œuvre de son plan de renouvellement de la flotte approuvé et l'intégration de ces navires au service. Ces tâches incomberont au nouveau bureau de gestion des projets.

### **3.3.2 Renouvellement à terre**

La section 5.3 détaille les Plans de renouvellement de l'actif et des immobilisations à terre, ou non liés aux navires, de Marine Atlantic. À la réception de l'approbation de l'actionnaire d'affréter deux nouveaux navires, Marine Atlantic devra évaluer son infrastructure à terre actuelle afin de déterminer les investissements spécifiques nécessaires pour accommoder ces navires et optimiser le temps de traitement au port en fonction du nouvel horaire obligatoire d'exploitation de la flotte. La stratégie de revitalisation de Marine Atlantic inclut et reconnaît les coûts pour entreprendre les études nécessaires à cette évaluation.

### **3.4 Production de recettes**

La stratégie de production de recettes de Marine Atlantic a été mise au point en s'appuyant sur une recherche effectuée par deux sociétés d'experts-conseils spécialisées en stratégie de prix et commercialisation. La nouvelle approche de production de recettes fera augmenter les recettes en optimisant les prix des services existants et en introduisant de nouveaux services.

### **3.5 Coût-efficacité**

Une société d'experts-conseils extérieure a réalisé une évaluation générale du coût-efficacité organisationnel en 2008. Les résultats de deux études sur l'efficacité opérationnelle menées par une autre société d'experts-conseils étaient inclus dans cette évaluation. Marine Atlantic s'est engagée à donner suite à certains résultats du plan coût-efficacité qui a été élaboré à la suite de l'évaluation. Le plan sur l'efficacité en fonction du coût prévoit des économies annuelles de pointe découlant d'efficacités opérationnelles et d'améliorations de processus d'ici 2013-2014.

Grâce à l'introduction de deux nouveaux navires dans sa flotte, la société réalisera également des économies d'entretien et de carburant par rapport aux navires vieillissants qui seront remplacés.

## 4 Facteurs de planification

### 4.1 Objectifs financiers

Les projections financières de la société tiennent compte des objectifs financiers prescrits par ses actionnaires pour la période de planification et commencent immédiatement à harmoniser les ressources internes en fonction de ce but. La société doit également poursuivre son travail afin de mieux comprendre les revenus et les coûts associés aux différents services offerts à ses clients.

### 4.2 Considérations relatives à l'achalandage

Même si l'un des pires effondrements économiques des marchés financiers mondiaux depuis la Grande dépression s'est produit au cours de la dernière année, il n'a pas affecté l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador de la même façon. En fait, l'opposé s'est plutôt produit, car Terre-Neuve-et-Labrador a connu une croissance dans divers segments de marché. Au début de 2009, la société a analysé les modèles d'achalandage en se basant sur le repli économique et les réactions des principaux intervenants, et a projeté une diminution de 4 % des véhicules de tourisme et de 6 % des véhicules utilitaires pendant la saison de pointe par rapport à 2008. Cependant, la société a connu une augmentation de l'achalandage de 6,1 % pour les véhicules liés au tourisme et de 4,4 % pour les véhicules utilitaires pour l'exercice financier 2009-2010 par rapport à l'exercice 2008-2009. Le résultat final fut le transport d'un record de 547 000 équivalents autos (EA) en 2009-2010. Vu les contraintes de capacité de la flotte, l'augmentation du niveau d'achalandage a contribué aux accumulations importantes de véhicules et à la frustration de nombreux clients pendant la saison de pointe.

Des discussions préliminaires avec les intervenants de l'industrie commerciale ont indiqué qu'ils ne prévoyaient aucun changement des projections d'achalandage pour 2010. L'achalandage devrait connaître une croissance modeste. Le ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs de Terre-Neuve-et-Labrador a également indiqué, dans un rapport intermédiaire publié en septembre 2009, une croissance positive de tous les indicateurs du tourisme. Pour 2010, les économistes prévoient une croissance du produit intérieur brut réel de 1,7 %. En résumé, tous les indicateurs pointent vers une croissance positive continue de l'achalandage de Marine Atlantique.

### 4.3 Prévisions d'achalandage

On a utilisé une étude d'Opus<sup>3</sup> source de données des prévisions d'achalandage pour la planification à long terme de la flotte comme il a été entendu avec Transport Canada. On reconnaît que ces données pourraient ne pas correspondre aux données des prévisions d'achalandage détaillées utilisées annuellement par Marine Atlantique aux fins de planification organisationnelle. Toutefois, les prévisions d'achalandage se situeront quand même autour de 15 %, plus ou moins, de la ligne de tendance projetée. L'analyse originale des prévisions d'Opus a été revalidée en septembre 2009 par un consultant de l'extérieur.

Pour déterminer les prévisions d'achalandage pour l'exercice 2010-2011, la société a réalisé une analyse détaillée des prévisions d'achalandage annuel en utilisant des données sur l'achalandage réel datant d'aussi loin que 1996. On a réalisé une analyse de régression linéaire de l'ensemble des données

---

<sup>3</sup>«Prévision d'achalandage de Marine Atlantique (2007 – 2026)», 23 août 07, C-113001.0, Opus International Consultants Canada) Ltd.

historiques de ces 14 années et on a extrapolé les prévisions pour l'année à venir à partir de cette analyse. L'année de référence a été mise à jour à 2009, qui présente les données les plus récentes.

Pour l'application des exigences du plan d'entreprise annuel, la société prévoit qu'au cours de l'exercice 2010-2011, l'achalandage des véhicules commerciaux augmentera de deux pour cent tandis que l'achalandage de passagers et de véhicules de passagers augmentera d'un pour cent. Cela entraînera à nouveau un nombre record de véhicules transportés.

La demande de pointe excèdera la capacité disponible en 2010-2011 et certains utilisateurs du service auront de la difficulté à obtenir des réservations au cours de la période souhaitée. Le nouveau système de réservation commerciale de Marine Atlantique devrait améliorer l'aptitude de la société à gérer les problèmes d'achalandage et à éviter l'accumulation de véhicules commerciaux aux terminaux face aux contraintes de capacité grandissantes; toutefois, la capacité insuffisante continuera de causer des frustrations chez les clients commerciaux de la société.

#### 4.4 Hypothèses sous-jacentes aux prévisions financières

Les hypothèses suivantes sont des hypothèses de haut niveau d'élite utilisées pour les secteurs-clés des prévisions financières de Marine Atlantique.

##### 4.4.1 Demande

Les données de la demande étaient basées sur les projections d'achalandage<sup>4</sup> entendues entre Marine Atlantique et Transport Canada.

##### 4.4.2 Revenus

Les principales hypothèses sous-jacentes aux prévisions de recettes se trouvent à la section 5.7.1.

##### 4.4.3 Dépenses

Les chiffres relatifs aux dépenses, excluant les coûts directs des services à bord, augmenteront en fonction d'un taux d'inflation annuel de 3 %.

##### 4.4.4 Opération de change

Les taux de change pour les navires affrétés sont basés sur les attentes de la direction.

#### 4.5 Mesures de limitation des coûts

La *Loi sur le contrôle des dépenses* du gouvernement fédéral ordonne qu'aucune convention collective ou décision arbitrale ne puisse fournir des augmentations du taux de rémunération supérieures à 1,5 % pour l'exercice 2010-2011. Toute augmentation doit être couverte par des économies d'exploitation ou une augmentation des recettes. Le statut de Marine Atlantique en tant que société d'État de l'annexe III en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, exempte la société de la Loi sur le contrôle des dépenses. Toutefois, le plan d'entreprise de Marine Atlantique respecte l'esprit de ces mesures de contrôle des dépenses comme l'atteste son ratio des charges d'exploitation sur les recettes pour la période de planification et ses engagements en vertu de sa stratégie de revitalisation.

---

<sup>4</sup> Projection d'achalandage de MAI 00-001/000-010 RV.0

Le budget d'exploitation de la société fluctue en raison de la variation du niveau d'achalandage. Donc, pour refléter le contrôle des coûts, le rapport des charges d'exploitation sur les recettes représente une mesure adéquate, de haut niveau, du contrôle des dépenses. Comme il est illustré dans le tableau suivant, le rapport général entre les charges d'exploitation et les recettes pour les années de 2009-2010 à 2012-2013 décroît. En même temps, le pourcentage de recouvrement des coûts de la société augmente de façon constante.

	Prévisions	Budget		
	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Charges d'exploitation <sup>5</sup>	170 849 \$	189 004 \$	191 630 \$	186 444 \$
Recettes <sup>6</sup>	83 511 \$	97 700 \$	101 505 \$	106 330 \$
Ratio Charges d'exploit./recettes	<b>2,05 : 1</b>	<b>1,93 : 1</b>	<b>1,89 : 1</b>	<b>1,75 : 1</b>
Recouvrement des coûts	54,5 %	58,4 %	60,0 %	64,9 %

De plus, suivant sa stratégie de revitalisation, la société s'est engagée à une économie salariale commençant en 2014-2015, par le biais de son programme de coût-efficacité. Les économies seront obtenues grâce à l'efficacité opérationnelle, à partir de 2011-2012, le bénéfice complet du programme étant réalisé à partir de 2014-2015.

#### 4.6 Supplément pour le carburant

Suivant les instructions de l'actionnaire, la société utilise un supplément pour le carburant afin de couvrir les dépenses de carburant supérieures à 23,537 millions de dollars annuellement, à condition que le recouvrement total des coûts n'excède pas 65 %. Le coût du carburant est une combinaison de la quantité de carburant consommé et du coût du carburant sur le marché libre. Les facteurs influençant la consommation de carburant comprennent le nombre de voyages effectués par les navires de la société, la vitesse à laquelle les navires voyagent et le rendement du carburant des navires de la société. La consommation de carburant a continué d'augmenter avec l'augmentation du volume d'achalandage exigeant plus de voyages, une vitesse plus élevée nécessaire pour répondre aux problèmes de fiabilité et de capacité, et un rendement du carburant décroissant des navires vieillissants.

Comme il a été entendu avec Transport Canada, en mars 2010 l'entreprise établira le taux au début de l'année en fonction du coût du carburant prévu excédant 23,537 millions de dollars. La surcharge est calculée en divisant ce montant par le total des tarifs passagers et véhicules. La direction effectuera un rajustement mensuel au besoin, en tenant compte de l'importance du changement dans les projections et de la faisabilité administrative. Cette approche devrait stabiliser le taux tout au long de l'année.

<sup>5</sup> Charges d'exploitation tirées de l'énoncé B, Financement de l'Exploitation et du gouvernement, comprennent : besoins de fonctionnement de base, besoins en carburant, carburant applicable à la surcharge et besoins du régime de retraite. Les coûts de gestion du programme, de la mise en œuvre et de la restructuration sont exclus des charges d'exploitation car ils ne font pas partie des charges d'exploitation ordinaires.

<sup>6</sup> Les revenus comprennent : les prévisions de revenus et les revenus prévus de la surcharge pour le carburant ce qui inclut tous les revenus dérivés de la clientèle.

Conformément aux pratiques standards de l'industrie du transport, on n'annoncera pas publiquement la surcharge, mais des mises à jour du système de réservation et du site Web indiqueront que « le pourcentage de la surcharge est indiqué sous réserve de modifications sans préavis ». Cette approche répondra tout de même au mandat de recouvrer les coûts du carburant en excès du coût du carburant en 2006.

On prendra une décision à propos de la surcharge pour le carburant pour 2011-2012 dans le cadre de la révision continue du coût du carburant et des prévisions de recouvrement des coûts.

En 2009, Marine Atlantique a lancé un programme de couverture du carburant afin de minimiser les effets des changements de prix défavorables, stabiliser le budget de carburant et minimiser la variation de la surcharge. Le programme de couverture du carburant a commencé à l'automne 2009; il n'a donc pas eu le temps d'offrir un bénéfice important en 2009. Le programme sera entièrement instauré en 2011-2012, ce qui améliorera la prévisibilité du coût total du carburant et de la surcharge dans le budget annuel.

La couverture permet de budgéter avec plus de précision la partie établissement du prix de la dépense. Toutefois, pour atteindre cet objectif, on a retenu une stratégie de couverture passive d'un taux allant jusqu'à 65 % du volume projeté. Les données de référence choisies pour la couverture sont l'huile de chauffage 2 de la NYMEX et l'huile lourde 6 du port de New York.

L'exécution de la stratégie sera déléguée au Comité de couverture, sous l'égide du vice-président aux finances. Le comité regroupe trois représentants des services des achats, des finances et de l'exploitation. Marine Atlantique a retenu les services d'experts des produits de base d'une société d'État de bonne réputation dans le secteur du transport afin d'obtenir les renseignements nécessaires sur le marché du carburant et des conseils dans son processus de couverture. Le comité se réunira régulièrement pour surveiller l'exécution de la stratégie et pour adopter des recommandations visant à s'assurer que les objectifs sont atteints. De plus, le comité rendra compte trimestriellement à l'équipe de direction et au conseil d'administration.

Selon les prix du carburant budgétisés et la consommation anticipée de 51,6 millions de litres, le supplément pour le carburant devrait représenter en moyenne 20 pour cent des revenus liés aux transports en 2010-2011.

#### **4.6.1 Principes autres/améliorés pour l'établissement des frais d'utilisation**

La direction de Marine Atlantique est en train d'examiner tous les produits et services avec l'objectif de maximiser les revenus de la société.

La stratégie de revitalisation de Marine Atlantique a généré une grande quantité d'information et un examen des politiques de ce secteur, y compris des rapports de consultants examinant les concepts de la saisonnalité, de l'actualisation, des primes et de l'établissement des prix en fonction du rendement pour les services de la société. Le cadre et la stratégie de l'établissement des frais d'utilisation sont décrits plus en détail dans la stratégie de revitalisation de Marine Atlantique ainsi que dans les sections 3.4, 5.2.4, et 5.7.1.

## 4.7 Pressions concurrentielles

Marine Atlantique transporte la majorité du fret commercial à l'île de Terre-Neuve, y compris 90 % des articles périssables. Le seul autre service pour cette partie de la clientèle de la société est Oceanex, qui n'offre pas un service quotidien. Oceanex effectue une traversée entre Halifax, St. John's et Corner Brook une fois par semaine, et deux traversées par semaine entre Montréal et St. John's. Le principal secteur de concurrence entre MAI et Oceanex se situe au niveau du fret commercial. Marine Atlantique, en plus de transporter des passagers et des véhicules de tourisme, transporte des véhicules utilitaires et des remorques sans tracteur, tandis qu'Oceanex transporte seulement des conteneurs, des remorques sans tracteur et des véhicules de tourisme neufs destinés à la vente au détail. Il existe une faible possibilité que les prévisions d'achalandage commercial de Marine Atlantique soient influencées négativement par le fait que des entreprises pourraient choisir Oceanex en raison de l'augmentation récente des frais d'administration pour les remorques sans tracteur.

## 4.8 Autres facteurs de dépenses

### 4.8.1 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 l'intérieur d'une fourchette cible de 1 à 3 %, or plusieurs économistes et des prévisions d'inflation dignes de confiance ont suggéré que l'inflation se situerait dans une fourchette de 2 à 3 % en 2010-2011. Dans le cadre de sa gestion du risque financier, la société utilisera l'estimation la plus prudente et le présent plan d'entreprise continuera à présumer un taux d'inflation annuel général de 3 % pour la période de planification.

### 4.8.2 Détermination du prix du carburant

Le carburant est une dépense majeure pour Marine Atlantique, représentant 20 % des charges d'exploitation totales. Avec la mise en service de l'*Atlantic Vision* et le retrait subséquent de l'*Atlantic Freighter*, la société a acquis une capacité dont elle avait bien besoin. L'ajout de ce navire associé à une augmentation de l'achalandage a entraîné une augmentation du niveau de consommation. Le prix du pétrole brut a connu une volatilité marquée au début de 2008, le baril dépassant en fait la marque de 140 \$ US. À l'automne 2008, l'économie mondiale a connu une profonde récession et l'instabilité financière a influencé négativement le prix du baril de pétrole qui a plongé sous les 40 \$ US. Récemment, le prix du baril de pétrole a recommencé à augmenter, son prix atteignant plus de 80 \$ US. Par conséquent, il existe une grande incertitude entourant le prix du pétrole dans l'avenir.

### 4.8.3 Position de change

La société a conclu une entente avec une société européenne pour l'affrètement de l'*Atlantic Vision*. Marine Atlantique S.C.C. a diminué son exposition aux monnaies étrangères en utilisant des contrats de change à terme du montant des versements mensuels. Cette stratégie a réussi à apporter de la stabilité aux obligations de l'affrètement en réalisant les attentes du budget en 2009-2010. De plus, la société a garanti le coût de ses obligations du bail de ce navire pour les 12 prochains mois. Actuellement, la société n'est pas en mesure de couvrir les monnaies au-delà d'une année et elle a donc retenu les services d'une société d'experts-conseils extérieure afin d'examiner les options pour couvrir les monnaies plus d'une année. Basée sur les recommandations de cet examen, la société peut choisir d'aller de l'avant avec la nouvelle stratégie de couverture qui permet de gérer ses obligations sur les monnaies étrangères à long terme. La société peut choisir de négocier les affrètements des deux



nouveaux navires dont l'entrée dans la flotte est prévue en 2011-2000 en dollars canadiens ce qui protégera cette importante dépense annuelle contre les fluctuations de la monnaie.

#### 4.8.4 Régime de retraite

Comme pour la majorité des régimes de retraite, la solvabilité du régime de retraite de la société a été influencée par un grand nombre de facteurs qui ont entraîné une augmentation des versements spéciaux pour les quelques prochaines années et une réduction pour le futur. Le drastique repli économique mondial a eu un effet négatif sur la valeur marchande des actifs. Cela a entraîné des pertes actuarielles nettes de 74 millions de dollars en 2008. De plus, le passif de solvabilité a augmenté en raison de modifications des hypothèses de 4,8 millions de dollars. Ces hypothèses sont déterminées par la direction avec l'aide de l'actuaire de la société. L'actuaire fournit des sondages sur les hypothèses utilisées par d'autres régimes de retraite majeurs. Ces données comprennent, mais sans s'y limiter, l'effet des changements de la mortalité, du taux de cessation d'emploi, des gains ouvrant droit à pension et du taux d'intérêt sur les contributions des employés.

Le 12 juin 2009, dans le but d'aider les régimes mal portants, le ministre des finances a annoncé l'entrée en vigueur du nouveau Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées (2009) (« Règlement de 2009 »). Ce règlement ressemblait à la 3<sup>e</sup> partie du Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées de décembre 2005.

En vertu de la 1<sup>re</sup> partie du règlement de 2009, les versements spéciaux minimums pour l'année 2009 peuvent être calculés en supposant que le déficit de solvabilité apparu en 2009 est amorti sur une période de 10 ans. Après la première année suivant la date d'évaluation, la continuation du calendrier d'amortissement de 10 ans est conditionnelle à la satisfaction des exigences relatives à la lettre de crédit (3<sup>e</sup> partie du Règlement de 2009).

En 2009, Marine Atlantique a choisi d'appliquer la 1<sup>re</sup> partie (amortissement sur 10 ans) du règlement de 2009. En décembre 2009, Marine Atlantique a obtenu une lettre de crédit conformément au règlement et continuera à appliquer, après 2009, un amortissement sur 10 ans au déficit de solvabilité de 2008. La société a reçu son rapport d'évaluation du régime de retraite d'un actuaire indépendant. Conséquemment, le rapport reflète la période d'amortissement de 10 ans pour le déficit de solvabilité qui est apparu en 2008. Le rapport indique également le montant de la lettre de crédit qui s'appliquera si l'amortissement sur 10 ans de ce déficit est poursuivi après 2009.

Au 31 décembre 2008, il y a un déficit actuariel de 29 797 000 \$ et le ratio de solvabilité est de 83,7 %. À ce titre, l'actuaire a recommandé que Marine Atlantique S.C.C. effectue une contribution minimum au régime pour 2009 en faisant un versement de 8,6 % des gains ouvrant droit à pension des membres et un versement spécial minimum de solvabilité de 996 000 \$ pour chaque mois. L'estimation actuarielle chiffre les contributions minimales totales de l'employeur en 2009 à 18,024 millions de dollars.

On prévoit que ces versements spéciaux au régime de retraite augmenteront de 160 000 \$ en février 2010 pour se chiffrer à 1 156 000 \$, et de 350 000 \$ en mars 2010 pour atteindre 1 346 000 \$ par mois. Le tableau ci-dessous exprime les versements mensuels spéciaux excluant les exigences relatives au coût des prestations pour services courants.



Comme indiqué dans le tableau, selon les dernières évaluations actuarielles, les versements mensuels diminueront dans le futur. À la fin de 2012, le déficit déterminé de l'évaluation actuarielle de 2007 prendra fin avec la fin de l'amortissement de 5 ans. L'exigence de versement mensuel spécial de 469 000 \$ prendra fin. Puis en 2015, le déficit de solvabilité déterminé en 2005 qui aura été amorti sur une période de 10 ans sera comblé.

Type de déficit	Date application	Versement spécial	Dernier versement
Solvabilité	31 décembre 2005	350 000 \$	31 décembre 2015
Solvabilité	31 décembre 2007	469 000 \$	31 décembre 2012
Solvabilité	31 décembre 2008	527 000 \$	31 décembre 2018
Total en 2010-2011		1 346 000 \$	

La prochaine évaluation actuarielle sera réalisée en 2010 pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2009.

#### 4.8.5 Impact de la réglementation

L'industrie marine internationale est lourdement réglementée afin d'assurer l'exploitation dans des conditions de sécurité des navires en mer. Diverses lois et réglementations gouvernent ces activités, y compris le *Code canadien du travail*, le *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)*, la *Loi sur le transport des marchandises dangereuses et les règlements pertinents*, la *Loi sur la responsabilité en matière maritime et les règlements pertinents*, la *Loi sur la marine marchande du Canada et les règlements pertinents*, la *Loi maritime du Canada*, la *Loi sur la sécurité du transport et les règlements pertinents* et la *Loi sur le cabotage*. Marine Atlantique relève également de la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer (SOLAS), l'accord le plus important de tous les traités internationaux relatifs à la sécurité des navires marchands.

Il est à noter que Marine Atlantique était l'une des toutes premières sociétés en Amérique du Nord à se conformer volontairement au Code international de gestion de la sécurité (code ISM), la plus haute norme de sécurité et de protection de l'environnement pour les organisations liées au transport.

L'exploitation des navires de Marine Atlantique doit se conformer aux règles et aux règlements stipulés par les divers organes administratifs mentionnés. Ces organisations sont extrêmement dynamiques et elles apportent constamment des améliorations et des changements aux règlements et aux politiques pour améliorer la sécurité de la vie humaine en mer. De tels changements pourraient occasionner des coûts substantiels, particulièrement dans les domaines de la SOLAS, de la sécurité et de la bonne entendance de l'environnement. Il est difficile de planifier en fonction de ces changements réglementaires pour toute la durée de cette période de planification de cinq ans, et si des changements imprévus entrent en vigueur, le coût de la conformité peut influencer négativement sur le budget d'exploitation prévu. Néanmoins, grâce à une surveillance étroite et continue des développements réglementaires et à une participation active aux organisations internationales de transport, aux associations et conférences commerciales, la société devrait normalement être en mesure de se tenir au courant des changements réglementaires avant qu'ils soient mis en application et apporter les modifications nécessaires aux plans futurs.

Le Comité de la protection du milieu marin de l'Organisation maritime internationale a adopté à l'unanimité des amendements à la réglementation sur l'environnement de l'annexe VI de la MARPOL visant à réduire les émissions nocives des navires. La société surveille activement cette réglementation afin de déterminer l'impact potentiel qu'elle peut avoir sur les activités de Marine Atlantique.

Au cours des cinq prochaines années, la sécurité maritime changera énormément au sein du service de traversiers intérieurs. Pendant le prochain exercice, la société mettra en œuvre son plan de sécurité conformément au Règlement sur la sûreté du transport maritime et au Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs qui sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2010.

## 4.9 Considérations opérationnelles

### 4.9.1 Coûts de main-d'œuvre

Les coûts de main-d'œuvre représentent une dépense importante chez Marine Atlantique; ces coûts comptent pour 42 pour cent du total des frais d'exploitation. En ce qui concerne les conventions collectives de la société, quatre ont expiré le 31 décembre 2007, et deux autres le 31 décembre 2008. En raison des hausses de salaire de ces dernières pour l'année 2008 ainsi que d'un examen des salaires fixés par arbitrage publié par le Bulletin du travail du RHDCC, de données relatives à l'IPC obtenues auprès de Statistiques Canada, et de salaires fixés par arbitrage en vigueur dans les autres entreprises de transport maritime, la société a déterminé une augmentation appropriée au budget alloué à la rémunération. En outre, en raison d'un arbitrage de différends, un rajustement salarial pour les exercices 2008, 2009 et 2010 a été accordé au mois d'août 2009 au personnel de bord non breveté, lequel représente environ 40 pour cent de la main-d'œuvre de la société. La société prévoit que cette décision influera sur les conventions collectives en attente de règlement en arbitrage de différends.

### 4.9.2 Coûts relatifs à l'entretien et aux défaillances mécaniques

Les dépenses d'entretien ont augmenté de manière spectaculaire au cours des dernières années, et les défaillances mécaniques imprévues surviennent plus fréquemment. En 2008-2009, les dépenses annuelles d'entretien se chiffraient à 20,2 millions de dollars, une hausse de 34 pour cent relativement à 2003. En raison de l'ancienneté des navires, qui varie de 19 à 24 ans, l'entretien est devenu un défi de taille pour Marine Atlantique et les budgets en la matière n'ont cessé de croître. Puisqu'on anticipe un remplacement des navires, les coûts d'entretien pour l'exercice 2010-2011 se limiteront aux réparations nécessaires à leur bon fonctionnement, conformément aux réglementations pertinentes, et à les garder en bon état de vente. Pour le reste de la période de planification, on s'attend à ce que les coûts d'entretien diminuent à mesure que de nouveaux navires sont mis en service.

## 4.10 Bureau du Vérificateur général : Rapport d'examen spécial - 2009

En septembre 2009, les représentants du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ont remis un Rapport d'examen spécial au Conseil d'administration de Marine Atlantique. Le rapport, qui contenait 13 recommandations, était établi en fonction d'une vérification menée entre octobre 2008 et mars 2009. Dans son rapport, le BVG a conclu que Marine Atlantique ne peut fournir l'assurance raisonnable, en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, que ses actifs sont protégés et contrôlés, ses ressources gérées de manière économique et efficiente, et ses activités menées efficacement. Le BVG a identifié deux « lacunes importantes » dans les systèmes et les pratiques de la société. La première lacune importante souligne que Marine Atlantique est à risque d'être incapable d'assurer les services qu'elle est chargée de fournir, en raison de problèmes

stratégiques non résolus, lesquels nécessiteront une aide de l'État afin d'être surmontés. Ces problèmes ont trait au vieillissement des navires et des installations à terre, aux difficultés à s'assurer que la capacité suffit à satisfaire à l'achalandage, à l'incapacité d'atteindre les cibles de recouvrement des coûts établies par le gouvernement, et au besoin d'accroître la compétence de ses gestionnaires.

La seconde lacune importante concerne le fait que Marine Atlantique ne dispose ni d'un cadre de planification organisationnelle, ni de mesures du rendement visant à assurer que l'orientation stratégique et les plans d'entreprise sont mis en œuvre. La société a dépassé les budgets de fonctionnement approuvés en 2006 et au cours des exercices 2007-2008 et 2008-2009, et les engagements pris dans ses plans d'entreprise n'ont pas été respectés. En outre, de nombreuses observations formulées dans l'examen spécial de 2004 de la société n'ont pas été abordées. Les pratiques de Marine Atlantique en matière de gestion des immobilisations ne garantissent pas la fiabilité des activités et la gestion des actifs au plus faible coût au cours de leur durée de vie utile. Par conséquent, les traversiers ont souffert de bris mécaniques qui ont influé sur la fiabilité des services, et les actifs sur terre sont en piteux état. En outre, les pratiques de Marine Atlantique en matière de gestion des immobilisations ne garantissent pas la fiabilité des activités et la gestion des actifs au plus faible coût au cours de leur durée de vie utile.

Le BVG a aussi formulé des recommandations en termes d'amélioration dans un certain nombre de secteurs additionnels : la gouvernance d'entreprise, la sûreté, la sécurité, la gérance de l'environnement, la gestion des ressources humaines et l'exploitation. Il importe de noter que nombre de ces recommandations concernent la planification opérationnelle de l'entreprise et la gestion des immobilisations (soit sept de ces treize recommandations).

Le Conseil d'administration de Marine Atlantique et son équipe de direction ont accepté l'ensemble des recommandations du BVG, et un plan d'action a été préparé par la direction pour aborder chacune d'entre elles. Le présent Plan d'entreprise comporte des plans et des mesures qui constituent des éléments de ce plan d'action. Les lacunes observées par le BVG en 2004 qui n'ont pas été corrigées sont, à l'exception des préoccupations en matière de service à la clientèle, intégrées aux observations du BVG de 2009. Les progrès réalisés relativement au plan d'action de la société sont devenus un article permanent du Comité de la Vérification et de la gestion du risque du Conseil d'administration. Un audit externe annuel évaluera également la mise en œuvre du plan d'action de Marine Atlantique rédigé en réponse au Rapport d'examen spécial du BVG 2009. L'annexe B contient les recommandations du BVG et renvoie aux sections appropriées du présent document.

#### **4.11 Analyse de sensibilité**

Une analyse de sensibilité des considérations clés de planification employées dans ce plan, de même que la stratégie envisagée par la société pour atténuer chaque risque a été réalisée par la société.

## 5 Préparer l'avenir

Dans le cadre de l'élaboration de son plan d'entreprise, Marine Atlantic fait le compte rendu annuel des activités qu'elle envisage pour la prochaine période de planification. Les sections suivantes fournissent un résumé des activités planifiées par la société pour chaque service.

### 5.1 Qualité, risques et conformité

#### 5.1.1 Gestion du risque d'entreprise

Au cours des cinq prochaines années, le service de Gestion des risques d'entreprise continuera d'évoluer au sein de la société, et on y intégrera des processus de gestion déjà en place ainsi que des activités de reddition de compte pour veiller à ce que la gestion des risques s'attaque à l'ensemble des menaces et des opportunités auxquelles l'organisation est susceptible d'être confrontée dans la réalisation de ses objectifs.

Pour atteindre ses objectifs et garantir l'harmonie avec la stratégie de revitalisation de la société, plusieurs initiatives ont été établies pour ce service :

- accroître la conscientisation face à la gestion des risques d'entreprise dans tous les services au cours de l'entière période de planification;
- continuer d'élaborer le Profil de risque de l'organisation, y compris le Registre des risques et la Carte du risque; Un Profil de risque exhaustif de l'organisation sera en place dans les trois premières années. L'élaboration se poursuivra alors au cours des années subséquentes.
- élaborer des Registres de risques par service, et ce, pour tous les services; Cette mesure sera achevée d'ici la fin de l'exercice 2010-2011.
- mettre en œuvre les Registres de risques par service et les intégrer pleinement au Registre des risques organisationnels; Ce processus sera en marche au cours des deuxième et troisième année de la période de planification et s'achèvera à la fin de l'an quatre.
- élaborer un ensemble complet de Plans de continuité des opérations de la société en ce qui a trait aux urgences, aux désastres ou aux problèmes quotidiens; ce processus s'échelonnnera entre les exercices 2010/11 et 2012/13; et
- élaborer une nouvelle approche coordonnée relativement au processus de gestion des réclamations au sein de la société. Ce projet s'échelonnnera sur 2 ou 3 ans sera et sera achevé d'ici la fin de l'exercice 2012-2013.

#### 5.1.2 Sûreté

La sûreté figure depuis longtemps en tête de liste des priorités de la société et continue de faire partie intégrante du cadre global de gestion des risques de Marine Atlantic. En raison de l'état de la flotte, la direction et le Conseil reconnaissent qu'il faut faire preuve d'une vigilance accrue afin de garantir la sûreté des passagers et de l'équipage, et ce, sur une base permanente. Plusieurs initiatives ont été identifiées dans le but de veiller à ce que la sûreté soit davantage liée aux objectifs stratégiques de la société et au Programme de gestion des risques.



- Élaborer un système de rapports de « non-conformité » se rapportant au Programme de gestion des risques de la société et aux mesures de rendement du directeur. Ce projet s'échelonne tout au long de la période de planification et sera achevé d'ici la fin de l'exercice 2014-2015.
- Élaborer à nouveau et mettre à jour le Plan d'intervention d'urgence de la société pour y inclure plus d'exigences détaillées en termes de formation et d'exécution du plan. Ce processus s'échelonne entre les exercices 2010-2011 et 2011-2012; et
- Améliorer la « culture de sécurité » chez Marine Atlantique par le biais d'une éducation, d'une formation et d'une surveillance accrues de l'ensemble des employés tout au long de la période de planification.

### 5.1.3 Sécurité

Au cours des cinq prochaines années, des changements marqués s'opéreront au chapitre de la sécurité maritime du service des traversiers intérieurs. Au cours du prochain exercice financier, la société mettra en œuvre son plan de sécurité, parallèlement au Règlement sur la sûreté du transport maritime et au nouveau Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs, lequel est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2010. En vue de se conformer pleinement à ces règlements, de coûteuses améliorations doivent être apportées à la sécurité de la flotte et des terminaux vieillissants. Cela signifie un accroissement de mesures de sécurité physiques tels que le clôturage, les portes d'accès contrôlé et la surveillance vidéo. Du personnel de sécurité additionnel sera aussi nécessaire pour :

- filtrer, de manière sélective et conformément aux règlements, les passagers, véhicules et biens avant leur entrée dans les zones contrôlées comme les gares de triage et les navires;
- implanter, vérifier et mettre en application les dispositions des plans de sécurité approuvée; et
- maintenir un degré supérieur de vigilance et de capacité d'intervention en cas d'incident ou de menace à la sécurité.

L'observance des Règlements sur la sûreté des traversiers intérieurs nécessitera une importante augmentation du budget alloué à la sécurité opérationnelle et du budget de formation nécessaire à l'éducation et la préparation des employés de la société.

En outre, voici certaines des initiatives planifiées visant à mettre l'accent sur les objectifs de la société en matière de sécurité :

- achever les projets de périmètre de sécurité et de surveillance vidéo à la gare maritime d'Argentia d'ici la fin de l'exercice 2010-2011;
- achever les projets de périmètre de sécurité et de surveillance vidéo à la gare maritime de North Sydney d'ici la fin de l'exercice 2010-2011;
- mettre en œuvre les plans de sécurité aux ports maritimes de Port aux Basques et de North Sydney en concomitance avec Transport Canada d'ici la fin de l'exercice 2010-2011;
- discuter avec le personnel et former celui-ci relativement aux pratiques et aux procédures de sécurité d'ici la fin de l'exercice 2011-2012;
- À titre de membre éminent de l'Association canadienne des opérateurs de traversiers (ACOT), Marine Atlantique continuera de rencontrer, sur une base régulière, le Commissaire à la sécurité de Transport Canada au cours de la période de planification; et

- élaborer de nouveaux plans de sécurité des navires. Ce plan devra être exécutoire quand les nouveaux navires seront mis en service en 2011-2012.

#### 5.1.4 Gérance de l'environnement

Dès la fin de l'année 2011, et tout au long de la période de planification, Marine Atlantique élaborera un Plan exhaustif de gestion environnementale. Ce plan aura pour fondement la norme internationale ISO 14001, qui fournit aux organisations l'orientation vers la mise en œuvre réussie d'un Plan de gestion de l'environnement efficace par l'utilisation de certains éléments réglementaires décrits dans ladite norme. La norme ISO 14001 vise principalement à entretenir la protection environnementale, dont la prévention de la pollution en harmonie avec les exigences socio-économiques. En vertu de cette norme, il incombe à l'organisation de déterminer quels aspects de ses affaires peuvent avoir un impact sur l'environnement et d'établir sa propre série de normes afin de minimiser ces répercussions.

Marine Atlantique travaillera aussi de concert avec Transports Canada afin de se conformer aux recommandations en matière d'assainissement des lieux susceptibles de découler de l'évaluation environnementale du site de phase III parachevée en 2009-2010. À la réception du rapport final de phase III, la société consacrera les exercices 2010-2011 et 2011-2012 à mener des études et des analyses, et à définir les attributions, la visée du projet, l'estimation des coûts et le calendrier du projet. Une fois ces étapes achevées, la société consacrera les exercices 2012-2013 et 2014-2015 à la mise en œuvre de son Plan de gestion environnementale. Afin d'accroître la capacité de l'organisation en matière de gestion environnementale, des ressources seront affectées à l'embauche d'un technicien en sécurité et environnement additionnel.

#### 5.1.5 Assurances

Comme il a été indiqué précédemment, la société conserve un bon dossier en matière d'assurance, malgré un nombre croissant de réclamations en vertu de la Police à terme sur coque et machines en raison de défaillances mécaniques survenues sur ses navires plus anciens. À la suite d'une importante réclamation déposée en 2008, les primes versées par la société sur la protection et l'indemnisation mutuelle ont augmenté considérablement en 2009-2010, et subiront une nouvelle hausse en 2010-2011. Les primes sur l'Assurance propriété, automobile et responsabilité civile entreprise sont également susceptibles de grimper au cours de la période de planification.

## 5.2 Expérience du client

Il est impératif que la société améliore son service à la clientèle. Pendant la haute saison 2010, cet objectif sera essentiel pour qu'elle restaure sa crédibilité auprès du public, de l'industrie et des intervenants gouvernementaux. L'incapacité de démontrer toute forme d'amélioration ne fera qu'entretenir l'image négative de la société et créera des conditions de plus en plus négatives à la poursuite de la stratégie de revitalisation. Pour réussir, l'accent sera mis en 2010 sur les secteurs et les mesures réalisables et qui produiront l'impact le plus positif. La société gèrera aussi les attentes en matière de réalisations. Le besoin le plus essentiel consiste à veiller à ce que les différents intervenants n'anticipent que des profits minimes en 2010, puisque la société sera restreinte par la prestation de services. Parallèlement, nous nous efforcerons d'apporter des améliorations tangibles.

Au cours de la période de planification de cinq ans, le service propose d'aborder les éléments suivants, et ce, à divers degrés :

- l'élaboration d'une stratégie relative à la clientèle;



- des normes, pratiques et procédures en matière de service;
- une communication avec la clientèle et les employés;
- une mesure de la satisfaction de la clientèle;
- la modification complète, la conversion et le déploiement de nouveaux navires;
- l'horaire d'appareillage annuel;
- des stratégies de production de recettes;
- des coûts-efficacités;
- la structure et la composition du service de l'Expérience du client; et
- l'étalonnage et la mise en place d'indicateurs de rendement clés.

La modification complète et la conversion des navires actuels, de même que le déploiement des nouveaux navires, entraîneront les responsabilités additionnelles suivantes pour le service d'Expérience du client de la société :

- la conception des accastillages des nouveaux navires, y compris les sièges, le carlingage, la cuisine, le restaurant et autres aires de restauration, les cabines, les chenils, les aires de jeux, le plancher, la décoration, les menus, et ainsi de suite;
- l'identification des flux et des structures de services, en plus de l'établissement de nouveaux niveaux d'équipage;
- la sélection et la formation d'un équipage dédié aux services voyageurs;
- des postes de réservistes pour la formation de l'équipage dans les nouveaux navires;
- l'élaboration d'attributions de ressources pour le trafic commercial et voyageurs, par saison, pour les nouveaux navires, dans le contexte de la flotte et de l'horaire d'appareillage révisés;
- l'élaboration de plans de marketing et de communications pour la flotte révisée, y compris une nouvelle stratégie de marque; et
- la révision des processus actuels et l'élaboration de nouveaux processus opérationnels afin de tirer profit des possibilités et tenir compte des restrictions des nouveaux navires.

### 5.2.1 Horaire

L'élaboration d'un horaire d'appareillage réaliste est fondamentale à la satisfaction de la clientèle et à l'atteinte des objectifs de la société. Nous promettons à nos clients de transporter le trafic passagers d'un port à l'autre, dans les délais prévus et d'une manière sécuritaire et responsable sur le plan environnemental. La capacité demeurera problématique, puisque l'achalandage continuera de croître, tandis que la flotte demeurera la même pour l'exercice 2010-2011. La fiabilité de la majeure partie des navires et des infrastructures basées à terre de la société qui seront toujours en fonction après la fin de leur durée de vie utile est aussi une préoccupation qui nécessite d'importants travaux continus d'entretien ou de remplacement. Notre défi consiste à gérer la demande de façon active en dépit de ces contraintes afin de maximiser le trafic transporté pendant l'exercice 2010-2011, et ce, particulièrement pendant la haute saison.

L'horaire d'appareillage pour 2010-2011 a été élaboré en fonction d'un nombre important de paramètres tels les réglementations en matière de périodes de repos de l'équipage, de périodes d'entretien, de temps de séjour au port, d'heures des départs, d'horaire d'appareillage convivial, de temps de traversée et de coûts du carburant. La société s'est efforcée d'équilibrer ces exigences, mais a sciemment décidé qu'à l'exception des exigences réglementaires, il s'agissait de paramètres secondaires





à l'objectif global : un horaire réaliste qui permet le transport du maximum de passagers. Des compromis ont été adoptés au cours du processus. Certains temps de traversée sont plus courts, mais consomment plus de carburant; certains délais de séjour au port sont plus courts, quoiqu'ils nécessitent un nettoyage et un chargement plus rapides; le temps d'entretien a été raccourci le plus possible; et certaines heures de départ et d'arrivée ne sont pas des plus conviviales. La société a resserré les paramètres d'établissement des horaires pour permettre le nombre maximum d'appareillages raisonnable et réalisable.

Tout au long de la période de planification, le service compte adopter la même approche exhaustive dans la gestion de l'élaboration de l'horaire d'appareillage. À mesure que les nouveaux navires entreront en service au début de l'exercice 2011-2012 et pendant l'horaire en vigueur au cours de cette période, un degré additionnel de complexité s'ajoutera au critère d'élaboration. Nous prévoyons que l'horaire de l'exercice 2012-2013 profitera de l'expérience acquise par l'emploi de nouveaux navires pendant tout un cycle saisonnier et qu'il en sortira amélioré.

### 5.2.2 Communications

Les impératifs majeurs dans le secteur des communications ont trait à la technologie, aux processus et au contenu. Voici quelques-uns des points critiques qui feront l'objet de mesures :

- les communications de sortie en cas de retards, d'annulations et d'autres changements à l'horaire;
- la capacité en termes de communications d'entrée; et
- la diffusion interne des politiques, processus et formations en vue de garantir l'uniformité de l'information transmise aux clients par les employés.

Une stratégie de marque et un positionnement convaincants sont d'autres composants importants de la communication efficace avec les clients et le public. L'arrivée de nouveaux navires est une bonne occasion de repositionner la société, en utilisant le renouvellement de la flotte comme symbole de la revitalisation de la société. Ce renouvellement peut servir de référence pour les employés et les clients, en faisant état du changement d'une manière puissante. Une nouvelle image de marque sera créée pour Marine atlantique en 2010-2011, le lancement officiel étant prévu pour 2011-2012.

### 5.2.3 Service à la clientèle et satisfaction des clients

Une satisfaction accrue des clients ainsi qu'une diminution des plaintes et de la couverture médiatique négative sont des objectifs majeurs visés par la société. La prestation d'un service prompt, courtois et axé sur le client, fondé sur des normes et des politiques raisonnablement établies, est un secteur d'intervention crucial. Des normes et des politiques clairement définies et bien comprises en matière de services sont essentielles à la réalisation de ces objectifs. La société veillera à ce que ces politiques soient raisonnables, diffusées à grande échelle et comprises, et que l'on tienne compte des répercussions sur les coûts dans leur mise en œuvre.

Au cours de la période de planification s'échelonnant sur les cinq prochaines années, le service de l'Expérience du client mettra principalement l'accent sur :

- l'identification d'attributs de service, de mesures et de normes clés de l'industrie;



- la surveillance et la gestion active des attitudes des employés et des interactions avec la clientèle, y compris la révision des mécanismes de traitement des plaintes des clients et des processus de résolution;
- offrir davantage de formation aux superviseurs afin d'aider les directeurs et les superviseurs à accompagner et corriger les employés plus efficacement;
- la mise sur pied de groupes témoins de consommateurs et commerciaux aux fins de recherche, ainsi que de groupes de rétroaction;
- l'amélioration des mécanismes actuels de gestion des plaintes, afin de s'assurer que celles-ci soient reçues et documentées, que les enquêtes soient exhaustives, et que la décision soit juste et prise rapidement; La réorganisation de ces processus sera achevée d'ici la fin de l'exercice 2010-2011.
- l'apport d'ajouts à la base de données des plaintes actuellement entretenue par l'agent des relations avec la clientèle;
- l'élaboration d'un tableau de bord du service à la clientèle, qui présente aux employés des mesures clés de notre rendement en fait de prestation de services; ce tableau de bord intégrera des éléments tels la quantité et la nature des plaintes et des compliments reçus, les données sur la satisfaction découlant des recherches continues, les délais de résolution et autres mesures normales du service; et
- la création d'un programme de reconnaissance servant à identifier les clients réguliers et à long terme et fournir des mécanismes pour « récompenser » ces clients en fonction de leur utilisation du service.

Un programme de recherche sera élaboré en vue d'atteindre une gamme de besoins en termes d'information (une meilleure compréhension de nos clients et la connaissance des éléments qui rehaussent le degré de satisfaction de nos services, par exemple). Quatre composants majeurs sont envisagés pour le programme de recherche :

- Une mesure de la satisfaction de la clientèle En 2010-2011, nous préciserons quels attributs du service nous voulons mesurer. Nous isolerons, au moyen d'entrevues approfondies effectuées auprès des employés et de groupes de consultation de clients, les mesures clés qui contribuent à la satisfaction de la clientèle.
- Évaluation mystère : La méthode de l'évaluation mystère permettra à la société de comprendre les défis et opportunités auxquels sont confrontés les voyageurs tout au long de leur expérience avec Marine Atlantique, de la réservation au débarquement. Ce processus sera créé en 2011-2012.
- Groupes témoins en ligne : La création d'un groupe témoin en ligne constitue un moyen économique et efficace de faire participer les clients à la mise à l'essai d'idées de produits et de services, ou encore d'analyser certaines questions avant de procéder à des changements. Les groupes témoins seront établis vers la fin de l'exercice 2011-2012, et seront pleinement opérationnels en 2012-2013.
- Sondage d'opinion : En l'absence de mesures crédibles, notre compréhension de la perception du public sera dictée par les médias. Les sondages d'opinion procurent un état de compte de l'image publique de la société. Ce programme sera élaboré en 2010-2011, en vue d'être lancé en 2011-2012.

#### 5.2.4 Production de recettes et coûts-efficacités

La stratégie de revitalisation a généré une grande quantité d'information et de pensées en termes de politiques dans ce secteur. Au cours de l'exercice 2010-2011, la dernière touche sera mise à la stratégie et au cadre d'établissement des prix de la société, et un plan sera ébauché pour son déploiement.

Bien que le contrôle des coûts constitue une activité permanente, une nouvelle orientation sera mise en œuvre en 2010-2011. Les nouveaux navires serviront à la fois de socle pour le changement et d'orientation vers l'amélioration des processus. Des centres de profits (p. ex. les services à bord) et des centres de coûts (p. ex. les réservations) seront établis ou renouvelés (ou les deux) afin d'identifier des opportunités d'accroissement de l'efficacité, de réduction de la détérioration, d'optimisation de la dotation en personnel et de réduction des heures supplémentaires. Les répercussions sur les coûts des politiques sur les services (p. ex. les repas sans supplément en raison d'un retard pour une raison autre que les conditions climatiques) seront analysées en vue d'identifier les coûts réels, d'harmoniser les processus décisionnels à l'impact sur le revenu, et de réviser les politiques dont les bénéfices ne justifient pas les coûts. Il s'agira d'une activité continue, qui sera intégrée aux ententes de responsabilité de la gestion.

### 5.3 Opérations

Le service des Opérations est dirigé par une nouvelle équipe mise en place dans le cadre du processus de renouveau de la gestion. Cette réorganisation des capacités de gestion fournira un soutien additionnel sur terre et procurera au personnel plus de temps pour planifier et mettre en œuvre adéquatement des initiatives qui se recoupent avec la stratégie de revitalisation et abordent les recommandations émises par le BVG dans son rapport d'examen spécial.

L'exercice 2010-2011 marquera la fin de l'exploitation des navires *Caribou* et *Joseph et Clara Smallwood* par la société. Les nouveaux navires seront respectivement mis en service aux 1er et 2e trimestres de l'exercice 2011-2012. Les navires de remplacement seront plus neufs et offriront une plus grande capacité ainsi que de meilleures vitesses de service.

Avant leur entrée en service, les deux navires feront l'objet de modifications visant à assurer leur conformité aux réglementations de Transports Canada. L'accord d'affrètement final stipulera que le prêteur devra entreprendre tout le travail de modification, et qu'il livrera les navires à Marine Atlantique suite à l'achèvement de l'ensemble des modifications convenues. À ce titre, le prêteur assume la responsabilité de tous les aspects du travail de modification, y compris l'achèvement selon les délais convenus. Marine Atlantique est confiante que le prêteur complètera les modifications et livrera les navires selon les délais convenus. Marine Atlantique mettra sur pied un Bureau de gestion du programme, comme il est détaillé à la section 5.6.5, responsable de surveiller tous les aspects de l'intégration des navires. Ce bureau aura pour tâche d'atténuer les risques, dont les risques liés aux retards de livraison, et élaborera des stratégies d'atténuation afin de minimiser les risques associés à l'intégration des navires. Par exemple, Marine Atlantique pourrait compter sur le *Caribou* ou le *Joseph and Clara Smallwood* (ou les deux) pour offrir des services en cas de délais mineurs de livraison.

Marine Atlantique suit un programme d'entretien à titre préventif, conformément au Code international de gestion de la sécurité. Voici quelques détails des routines d'entretien préventif de la société :



- Actifs/terminaux côtiers : Les routines d'entretien découlent d'un module d'entretien des systèmes financiers et industriels récemment peaufiné. Ce module génère des ordres et des bons de travail pour les travaux d'entretien périodique effectués sur les actifs des terminaux, y compris les véhicules et l'équipement.
- Navires : L'entretien systématique régulier est programmé à partir d'AMOS (Asset Management Operating System), actuellement en cours de modernisation. Ce système génère des ordres et des bons de travail pour l'ensemble de l'équipement et des machines à bord des navires en fonction de nombreuses exigences :
  - Exigences en fait d'évaluations continues de sûreté des machines et des coques effectuées par la société de classification pertinente; et
  - Les périodes recommandées pour l'entretien et la remise en état de cet équipement particulier par le fabricant.

Voici certaines des initiatives actuellement en cours ou planifiées pour la prochaine période de planification :

- des améliorations conviviales à l'*Atlantic Vision*, dont l'installation de toilettes additionnelles et l'ajout de sièges, seront achevées d'ici le 15 juin 2010;
- Intégration des nouveaux navires Le service aura fort à faire au cours de l'exercice 2010-2011 et d'une partie de l'exercice 2011-2012 pour soutenir l'intégration des nouveaux navires d'affrètement au sein de la flotte. Les initiatives concernant les nouveaux navires engloberont, sans que cela constitue une liste exhaustive :
  - La modification et l'immatriculation au Canada des navires, par souci de conformité aux réglementations de Transports Canada Ce processus aura lieu au cours de l'exercice 2010-2011 dans le cas de l'*Atlantic Vision* et du premier navire affrété, et des premières phases de l'exercice 2011-2012 pour le second navire affrété.
  - Formation de l'équipage : En 2010 et 2011, tous les échelons de l'équipage, du Maître aux échelons inférieurs, recevront une formation sur les nuances techniques des nouveaux navires et les différences en fait de navigation et d'accueil des passagers, afin d'exploiter ces navires de manière efficiente et efficace.
  - Niveaux d'équipage : Tout au long de la période de planification, une étude sera menée afin de déterminer le niveau optimal d'équipage des navires, tout en respectant les lignes directrices en matière de niveau de dotation sécuritaire dans un bateau à passagers.
  - La surveillance des modifications des navires sera assurée afin de protéger et mener à bien les exigences du contrat de charte-partie.
- L'installation de systèmes d'amarrage Moorex aux quais de rechange de North Sydney et Port aux Basques en vue d'accroître la souplesse opérationnelle, la capacité et la redondance. Le projet sera achevé d'ici mai 2010 à North Sydney et juillet 2010 pour Port aux Basques.
- Le carénage du *Leif Ericsson* en 2010-2011 en vue de la remise en état complète des moteurs et des génératrices et du renouvellement du système hydraulique.
- La mise à niveau du système, la normalisation des procédures ainsi que des formations seront mises en œuvre relativement à l'utilisation de systèmes informatisés de gestion de l'entretien (CMMS) à la fois sur les navires et dans les ateliers d'entretien à terre. Ce projet sera entrepris en 2010-2011.



- Les derniers détails du projet de contrôle des stocks seront complétés en 2010-2011, lorsque les pièces de rechange non essentielles auront été retirées des navires afin d'améliorer les conditions climatiques contrôlées à terre.
- L'amélioration du terminal de Port Aux Basques aura lieu en 2011-2012. Celle-ci comprendra, entre autres, le remplacement du toit, du parement du bâtiment et de la peinture, ainsi que l'ajout de bureaux de sécurité du bâtiment, de zones pour s'asseoir, et d'une zone de bagages.
- Au cours de l'exercice 2011-2012, la société entreprendra un projet lié à la distribution électrique à North Sydney, visant à déplacer le transformateur. Le positionnement actuel au site s'enfoncé et, avec le temps, pourrait se détériorer au point de causer une rupture des câbles.
- Une étude sur la viabilité de l'exploitation d'horaires d'appareillage en alternance sera entreprise au cours de l'exercice 2011-2012.
- Une remise en état de tous les moteurs à bord de l'*Atlantic Vision* sera effectuée en 2012.
- L'élaboration et l'adoption d'une « philosophie d'entretien » organisationnelle.
- L'installation d'un système de mesure électronique, en 2011-2012, aux postes de péage de North Sydney et Port aux Basques, afin de mesurer les véhicules et les prendre en photo et, ainsi, générer des recettes additionnelles relativement aux litiges sur la durée et réduire le nombre de réclamations; et
- Au cours de l'exercice 2012-2013, l'élaboration d'un registre de l'équipement et des actifs, en concomitance avec une gestion du cycle de vie des actifs, sera entreprise.

Les améliorations apportées au terminal de North Sydney au cours de l'exercice 2010-2011 seront effectuées grâce à un financement de 9,5 millions visant à stimuler l'économie. La création d'un quai de rechange à deux vitesses revêtira une grande importance pour la société, puisqu'il permettra de travailler sur deux navires amarrés au port à la fois en cas de problèmes d'horaire. Le quai de remplacement procurera aussi la flexibilité requise pour que soit effectué l'entretien à long terme du quai principal dont celui-ci avait grandement besoin. Le bâtiment d'administration sera rasé et le personnel sera déménagé au parc industriel du North Side, à moins d'un kilomètre du terminal. Ce déménagement s'impose afin d'assurer la sécurité des employés attirés à l'administration, à mesure qu'augmente l'achalandage autour du bâtiment d'administration du fait de l'installation du quai de rechange. Il améliorera aussi la circulation du trafic au terminal, procurera l'espace dont on avait grandement besoin pour la gestion et l'ordonnancement du trafic, et réduira la magnitude des questions de sécurité devant être abordées. Un montant du programme d'investissement de 2010-2011 sera consacré aux améliorations du nouvel immeuble de bureaux. Ce bâtiment contient aussi un espace d'entreposage suffisant pour accueillir certains des éléments matériels actuellement dispersés tout autour de la propriété du terminal, libérant ainsi plus d'espace au site du terminal. D'un point de vue économique, les plans préliminaires du réaménagement du terminal de North Sydney comprenaient la construction d'un nouveau terminal et d'un nouvel immeuble administratif. Après avoir écarté le besoin en termes d'espace de bureau administratif, le coût de construction du nouveau terminal sera réduit considérablement.

La période de planification sera une époque de grands changements relativement aux actifs de la société, autant ceux à terre que sur navire. Ces changements seront coordonnés par le service des Opérations, ce qui exercera une forte pression sur les ressources disponibles et créera un besoin en matière de ressources humaines additionnelles.

## 5.4 Technologies de l'information

Des investissements additionnels dans la régie des technologies de l'information et les processus opérationnels sont essentiels en vue d'atteindre l'efficacité des opérations chez Marine Atlantique. Pour soutenir cet objectif, les postes de directeur du soutien aux TI et de directeur des infrastructures TI seront pourvus pour la prochaine période de planification. Ces postes viseront à faire évoluer et mûrir l'organisation des TI.

Au cours de la période de planification, les technologies de l'information de la société continueront de devenir un service davantage au diapason des affaires et intégré à celles-ci. L'entretien, la modernisation ou le remplacement des applications et des infrastructures vieillissantes sera exécuté, et de nouvelles technologies émergentes seront examinées et mises à profit dans la mesure du possible. Pour atteindre cet objectif, et pour garantir l'harmonie avec la stratégie de revitalisation de la société, plusieurs initiatives ont été isolées pour l'exercice 2010-2011 :

- Remplacement du système d'Internet par satellite de l'*Atlantic Vision* : Le remplacement du système d'Internet par satellite fournira des services continus d'Internet et de courriel pendant la traversée. La nouvelle antenne satellite procurera le même degré de service que les autres traversiers de passagers. Notons entre autres : la recherche sur le Web, l'échange de courriels, les services WiFi, ATM, etc. Ce projet sera achevé en mai 2010, avant la saison estivale 2010-2011.
- Système d'établissement des horaires des employés : Le système actuel d'appel de l'équipage est autonome et fonctionne sur un ancien serveur HP (âgé de plus de 16 ans), et le logiciel a été développé sur mesure par des anciens employés de Marine Atlantique. Autant le matériel que le logiciel ne sont désormais plus pris en charge. Cela constitue un risque significatif pour la société, puisqu'une liste d'équipage compétent est créée par le système et requise sur le navire avant que le nouvel équipage puisse prendre la relève de l'équipage actuel. Ce projet, mis en route en 2009-2010, aborde une préoccupation réglementaire ainsi que des préoccupations en matière de sécurité, et représente une amélioration majeure par rapport à la technologie actuelle. Ce projet devrait être parachevé d'ici novembre 2010.
- Remplacement ou modernisations (ou les deux) de l'infrastructure des TI : Ce projet, mis en route en 2009-2010, s'échelonne sur quatre ans et concerne une modernisation importante de l'infrastructure de la TI d'un bout à l'autre de la société. La société a retenu les services d'un consultant externe afin de faciliter l'amélioration des réseaux local et étendu. En 2010-2011, l'objectif consistera principalement à moderniser les réseaux local et étendu. Des améliorations et des modernisations seront aussi apportées au centre de données au cours de cette période. En 2011-2011, l'objectif consistera principalement à moderniser les réseaux de câblage et à remplacer les serveurs de fichiers. Au cours de la période 2012-2013, l'objectif consistera principalement à remplacer ou renouveler les appareils de sauvegarde sur disque ainsi que divers serveurs d'applications. En 2013-2014, l'objectif principal sera de remplacer le matériel des TI des navires, dont les serveurs de point de vente, les serveurs de courriel, les commutateurs de fibre optique, etc.
- Plan de continuité des opérations (PCO) : Le plan de reprise des activités actuel en matière de TI est désuet et nécessite d'être mis à jour afin d'intégrer l'ensemble de changements apportés récemment. En l'absence d'un plan mis à jour, la société pourrait ressentir de forts contrecoups en cas de panne de l'infrastructure de la TI. Cela pourrait se traduire par d'importants dépassements de coûts, de graves préoccupations en matière de sécurité, des



- délais opérationnels et des erreurs ou des défaillances dans les services financiers ou de la paie. Ce projet aborde les risques identifiés par le Bureau du Vérificateur général et, plus récemment, les audits internes menés par une firme de consultation. Ce projet sera achevé en 2011.
- **Système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE) :** La société a évalué la manière la plus efficace de mettre en œuvre le SIGE à bord des navires et va de l'avant avec un plan pour mettre en œuvre le SIGE. On a donné un ordre de priorité très élevé à ce projet puisqu'il aborde les préoccupations relevées dans le rapport d'examen spécial du BVG de 2009. Le projet s'échelonne sur deux ans; l'intégration des systèmes de gestion de l'entretien sera parachevée en 2010-2011, et la mise en œuvre complète d'un système de gestion des actifs, quant à elle, sera achevée en 2012.
  - **Système de gestion des communications avec les clients :** Il est nécessaire de mettre en œuvre, dès maintenant, un système informatisé de gestion des communications avec les clients en cas de retard en raison des conditions climatiques ou d'un bris mécanique. Le système avertira les clients immédiatement par messagerie texte, messagerie vocale et courriel, de tout événement pouvant avoir un impact sur leur réservation. Un système informatisé fournira une messagerie quasi instantanée, ce qui est beaucoup plus efficace et efficient que le processus actuel de rappel manuel. Ce projet sera achevé d'ici juin 2010.
  - **Système de gestion de l'information (IMS) :** Les pratiques en matière de gestion de l'information au sein de la société ne sont pas normalisées et sont dépourvues d'une structure officielle. En vertu d'une exigence législative, la société doit gérer l'information et en disposer conformément à la Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada (BAC). Ce projet aborde les besoins du système des TI afin de soutenir cette exigence. Ce projet sera achevé en 2011.
  - **Améliorations au stockage de données :** Le disque de stockage actuel (« SAN ») a dépassé sa durée de vie normale et nécessite d'être remplacé par un appareil de stockage de données ISCII plus moderne. Ce projet sera achevé en 2011.
  - **Systèmes de rapports de gestion :** À l'heure actuelle, la société ne dispose d'aucun système de rapports de gestion. Les rapports sont produits indépendamment par divers systèmes, puis consolidés à des fins de présentation. La demande en matière d'information administrative de qualité et en temps réel continue de croître et épuise actuellement un important nombre de ressources humaines. Ce projet abordera ces besoins par l'implantation d'un entrepôt de données et d'un processus automatisé d'établissement de rapports sur diverses mesures d'entreprise et mesures de rendement clés. Ce projet s'échelonnera sur deux ans et sera achevé en 2012.
  - **Serveurs IMS :** Afin d'appuyer le système de rapports de gestion et la mise en œuvre de pratiques officielles de gestion de l'information, ce projet s'attaque au matériel de l'infrastructure de la TI. Ce projet s'échelonne sur deux ans et sera achevé en 2011.
  - **Mesure électronique des véhicules :** Ce projet procurera de sérieux bénéfices à la société du point de vue de la dotation en personnel et des réclamations. Ce projet vise l'achat de matériel et de logiciels de TI afin d'appuyer les activités de mesure électronique des véhicules.
  - **Café Internet, centre d'affaires :** L'*Atlantic Vision* est actuellement équipé d'un centre d'affaires qui sera opérationnel après la modernisation de l'antenne satellite. Une évaluation de ce service sera achevée à l'automne 2010 et, en cas de réussite, des services similaires seront mis sur pied sur les autres traversiers à passagers. Ce projet comprend l'installation de kiosques pourvus d'ordinateurs, de la technologie Wi-Fi, etc.



Les initiatives suivantes en matière de TI ont été établies pour l'exercice 2011-2012 :

- La fonctionnalité de pointe BookIt : Le nouveau système de billetterie et de réservation (BookIt) est entré en phase de développement le 1<sup>er</sup> octobre 2008. Le 15 mars 2010, la société a implanté un processus de réservations commerciales, un élément entièrement intégré au système BookIt. Ce projet s'attaque à l'amélioration du système BookIt relativement à la gestion de la charge des navires et au libre-service.
- Système de rétroaction et de signalement de plaintes des clients : La société juge très important de recueillir les opinions des clients. Ce projet s'attaque à l'implantation d'un système de rétroaction en ligne des clients et serait mis en œuvre avant la saison estivale 2012.
- Modules pour les professionnels des ressources humaines (RH) : Ce projet s'attaque à l'implantation de modules supplémentaires au système actuel de ressources humaines et de gestion de la paie. Ces modules englobent les relations industrielles, le développement professionnel, le libre-service des employés, etc.
- Optimisation des TI : Tous les quatre ou cinq ans, il est très important d'effectuer une analyse objective des services offerts en matière de TI et de déterminer le meilleur médium de prestation possible. Il peut s'agir de nouvelles technologies, de services de surveillance à forfait, etc.
- Optimisation de l'IFS : Conjointement avec des analystes commerciaux IFS, ce projet s'attaque à la mise en application d'une fonctionnalité de pointe qui améliorera l'efficacité des processus opérationnels. Il permet aussi l'occasion de déterminer si de meilleures pratiques sont applicables. Ce projet s'échelonnait sur deux ans et sera achevé d'ici novembre 2012.
- Tableau de bord du rendement : Après la mise en application du système de gestion de l'information, ce projet convertit l'information en tableaux de bord du rendement, lesquels seront mis en service partout au sein de l'organisation. Le tableau de bord du rendement sera partie intégrante de l'environnement du bureau de chaque ordinateur. Ce projet sera achevé en 2012.

Les initiatives en matière de TI prévues pour les trois dernières du plan s'attaquent au renouvellement des actifs et à la gestion du cycle de vie des divers logiciels et applications du bureau. En revanche, des défaillances imprévues ou des pannes majeures du système se traduisant par des dépenses additionnelles pourraient survenir au cours de la période de planification.

## 5.5 Ressources humaines

L'industrie mondiale du transport maritime s'acharne à attirer et à maintenir un personnel qualifié pour combler des postes essentiels. La société est aussi confrontée à la réalité qu'une part importante de son personnel des segments essentiels de la main-d'œuvre maritime s'approche de la retraite dans la prochaine décennie. Près de 53 pour cent de la main-d'œuvre essentielle de la société est âgée de 50 ans ou plus, et 27 pour cent affiche un âge de plus de 55 ans. Au cours de la période de planification, nous prévoyons un taux d'attrition de 20 pour cent de ce segment de main-d'œuvre essentielle. Bon nombre de ces postes nécessitent plusieurs années de formation et de développement, ce qui fait ressortir davantage le caractère primordial du recrutement en vue d'assurer la succession et, ainsi, assurer la continuité des services. De nombreux postes ont été difficiles à combler en raison de la piètre réputation et des actifs vieillissants de la société.

Marine Atlantique nécessite une main-d'œuvre compétente en matière de transport maritime, mais il importe tout autant qu'elle dispose d'une équipe de gestionnaires qualifiée, dotés de compétences en matière de leadership. En misant sur le renouvellement de la gestion, la société continuera d'accroître la productivité et de rehausser les compétences des employés œuvrant dans les secteurs de l'expérience des clients, de la gestion de projets, de la gestion des changements et du leadership.

La période de planification sera constellée d'importants changements et de défis. Puisqu'elle devra doter en équipage une nouvelle flotte de navires modernes sur le plan technologique, la société sera confrontée à des défis en termes d'emplois techniques. Bien que le départ à la retraite d'employés ayant de l'ancienneté entraînera une perte d'expérience, ce sera l'occasion pour la société d'intégrer de nouvelles compétences par l'embauche. La gestion des ressources humaines, la planification et la mise en œuvre de stratégies dynamiques de ressources humaines sera la principale priorité afin de faciliter la transition durant cette période.

Pendant la période de planification, le service des ressources humaines :

- complètera la restructuration de son service d'ici juin 2010, en étoffant sa capacité analytique en vue de faciliter davantage la planification de la main-d'œuvre de la société;
- entreprendra une étude, devant être complétée d'ici mai 2010, afin d'isoler les meilleures pratiques en matière de recrutement et de développement et, ainsi, soutenir la stratégie de gestion des talents;
- élaborera un plan intégré de ressources humaines d'ici juillet 2010 afin d'identifier clairement la direction stratégique relativement à la gestion des personnes et, ainsi, d'accroître la capacité organisationnelle et stimuler les changements positifs. Ce plan renforcera davantage les capacités en matière de gestion des talents et visera à veiller à ce que la société dispose des stratégies de gestion de talents appropriées afin de préparer la société pour l'avenir. Le plan s'attaquera aux trois stratégies clés suivantes et misera sur celles-ci durant la période de planification :
  - a) attirer et conserver un effectif qualifié, compétent et représentatif,
  - b) développer l'apprentissage, la formation, le leadership, la gestion et les carrières afin de répondre aux besoins futurs de l'entreprise,
  - c) renforcer les pratiques et la capacité de gestion des ressources humaines;
- mettra en œuvre, d'ici l'exercice 2011-2012, un programme de cadets visant à attirer des officiers qualifiés;
- continuera de travailler de près avec les collèges communautaires des provinces de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador à la mise en œuvre d'un programme d'intendance en transport maritime afin de répondre à nos besoins pour du personnel qualifié en matière de service à la clientèle;
- examinera et mettra à jour la stratégie des relations du travail de la société durant l'exercice 2010-2011 afin d'appuyer la stratégie de revitalisation et en particulier, le renouvellement des actifs;
- continuera de fournir la formation réglementaire requise. Pour l'exercice 2010-2011, le budget de formation sera majoré en vue de faciliter la formation obligatoire en matière de sécurité et, ainsi, s'assurer d'être conforme au nouveau Règlement sur la sécurité des traversiers intérieurs, décrété en décembre 2009. Tous les employés actuels et les nouveaux



- employés recevront une formation sur la sécurité d'une durée variant entre quatre et huit heures, selon le degré de responsabilité;
- continuera de fournir des programmes de certification de Gestion de la sécurité des passagers (PSM) et de Gestion spécialisée de la sécurité des passagers (SPSM) en vue des exigences réglementaires relatives aux Normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille (STCW-95) de janvier 2011, lesquelles auront un impact sur tous les navires de la société. À l'heure actuelle, 475 employés nécessitent la formation PSM et 30 officiers nécessitent la formation SPSM. Au cours de l'exercice 2010-2011, tous les nouveaux employés et officiers auront à suivre ces formations. La formation durera de quatre à dix jours, dépendamment du degré de certification visé, de l'importance du poste et du niveau de compétences;
  - évaluera et mettra en œuvre des méthodes différentes de délivrance de la formation, y compris des modules de formation en ligne, afin de mieux soutenir les besoins en matière de formation du personnel des navires; et
  - afin d'assurer le développement interne en prévision des futurs postes vacants, fournira, à chaque année de la période de planification, l'occasion à des officiers de pont et des officiers ingénieurs sélectionnés de recevoir de l'aide financière pour rehausser leur degré de certification en vertu du programme d'école. des officiers sélectionnés signeront un accord de retour au travail ; et, en 2010-2011, fournira une aide en matière de ressources humaines au BGP pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'établissement de l'équipage et de formation pour la mise en service de deux navires d'affrètement en 2010-2011 et 2011-2012.

La société a détecté le besoin de changer radicalement l'organisation, afin qu'elle soit davantage « axée sur la clientèle » et efficace en termes opérationnels. Ce changement ne peut s'opérer sans mettre l'accent sur une métamorphose de la culture au sein de Marine Atlantique. L'accent doit être mis sur la transition vers une culture cohérente et unique. Des consultants externes ont été embauchés pour analyser la possibilité d'apporter des améliorations opérationnelles et, sans une transformation de la culture, leurs recommandations ne pourront être entièrement adoptées. Un bureau responsable de la transformation sera mis sur pied pour l'exercice 2010-2011 afin de canaliser la transformation culturelle.

Plusieurs initiatives ont été identifiées par le service des Ressources humaines afin d'aborder ces défis organisationnels :

- l'élaboration d'une stratégie durable de gestion des talents afin de s'attaquer aux pénuries d'effectifs imminentes;
- l'élaboration d'une proposition de valeur des employés qui soutient la stratégie de gestion des talents et la stratégie de marque de la société;
- le déploiement de formations exhaustives sur le service à la clientèle, le développement du leadership et la gestion;
- l'acquisition de nouvelles compétences, connaissances et expertises dans les fonctions essentielles pour veiller à ce que les initiatives stratégiques soient exécutées efficacement; et
- s'assurer le concours de ses syndicats et employés dans le calendrier de gestion des changements et l'évolution de Marine Atlantique.

## 5.6 Stratégies et affaires de la société

### 5.6.1 Planification des politiques et des stratégies

En 2008, les services d'un consultant externe ont été retenus pour élaborer un processus intégré de planification pouvant être utilisé par la société pour la création de son Plan directeur annuel et des plans opérationnels qui en découlent. Cette approche sera adoptée pour le cycle 2011-2012 de la période de planification et au-delà, ce qui permettra un processus de planification opérationnelle plus efficace.

### 5.6.2 Gouvernance

Le conseil d'administration et Transport Canada ont demandé l'élaboration d'indicateurs de rendement clés (IRC) et de données repères pouvant servir à mesurer le rendement de la société. Cette information servira à surveiller la saine gestion et l'efficacité de divers segments de la société ou de l'organisation dans son ensemble. Le principal défi dans l'élaboration de cet ensemble de mesures consiste à compiler des renseignements d'actualité, pertinents, et qui fournissent de l'information au sujet de l'état de l'organisation et du rythme du changement. Dans le dernier droit de l'exercice 2009-2010, le Service a confié à une firme de consultation externe le mandat de déclencher un processus visant à déterminer les indicateurs appropriés, les méthodes au moyen desquelles les données pertinentes peuvent être recueillies, et la façon appropriée de faire rapport sur les IRC. Le projet est actuellement en marche. La première des trois étapes est achevée, et l'objectif consiste à générer des données préliminaires en matière de rendement dès 2011-2012.

Des efforts supplémentaires seront déployés au cours de la période de planification, en réponse au rapport d'un consultant externe, qui suggère un calendrier convenable et la production de renseignements appropriés destinés à être examinés lors des réunions du Conseil d'administration. Cette activité accroîtra l'efficacité des réunions du Conseil, et permettra à celui-ci de centrer son attention et de fournir une orientation et des commentaires à un degré optimal.

### 5.6.3 Communications

Les mécanismes visant à veiller à ce que tous les employés soient informés de l'orientation future de la société sont d'importants catalyseurs du changement de culture. Marine Atlantique a interrompu son service de bulletin d'information il y a un certain temps en raison de limitations du budget. L'entrée en service d'un agent des communications internes permettra la mise en application de communications aux employés au moyen de documents imprimés, de l'intranet, de courriels et d'autres mécanismes de diffusion. Un bulletin d'information mensuel intitulé *Strait Talk* a été lancé en mars 2010. Une initiative est aussi en route en vue de mettre au point une page intranet destinée aux employés, qui deviendra la page d'accueil par défaut de tous les ordinateurs personnels branchés au réseau de la société. Outre de l'information normalisée au sujet des employés, l'intranet fournira des mises à jour au sujet des initiatives ayant cours actuellement ainsi qu'un complément d'information aux articles du bulletin. Ces initiatives, parallèlement aux réunions de la direction, des assemblées générales et des autres initiatives amorcées par les autres services, particulièrement par les ressources humaines, faciliteront le changement de la culture et la participation des employés requise pour que la société atteigne ses objectifs en matière de service et d'efficacité.

#### **5.6.4 Services juridiques**

Le service des Stratégies et des affaires de la société travaillera de près avec le tout nouveau service de Qualité, risques et conformité, afin d'adopter une approche plus proactive relativement aux réclamations et aux problèmes d'assurance, en plus de fournir des conseils en lien avec les problèmes de sécurité. La demande de prix et les processus d'administration des contrats seront aussi examinés conjointement avec le service des Finances afin de garantir l'efficacité de l'approche actuelle.

#### **5.6.5 Initiatives en lien avec la stratégie de revitalisation**

Le service des Stratégies et des affaires de la société sera chargé de la coordination de la stratégie de revitalisation. Un nouveau Bureau de gestion du programme pour la mise en service des navires et un Bureau de la transformation chargé d'autres éléments de la stratégie seront mis sur pied. La planification du BGP est actuellement en cours. Une des premières tâches du BGP consistera à élaborer des calendriers détaillés pour le processus d'intégration des navires.

Le BGP sera mis sur pied au début de l'exercice 2010-2011 et aura pour mandat de superviser, du début à la fin, toutes les facettes de la mise en service des nouveaux navires affrétés. L'effectif de ce bureau sera formé d'une combinaison de ressources internes, externes et contractuelles. Le BGP sera opérationnel pour une période de douze à seize mois, et coordonnera la modernisation, la formation, les besoins en termes d'équipage, l'intégration et l'introduction des nouveaux navires. Le BGP aura son siège à St. John's, mais disposera de ressources à Port aux Basques, North Sydney et en Europe (pour superviser les modifications apportées aux navires).

Le bureau de la transformation sera également situé à St. John's et comportera des employés permanents ainsi qu'un effectif externe contractuel d'experts comme il est requis dans le cas d'initiatives spécifiques. Le Bureau de la transformation agira en qualité d'organisme de coordination pour veiller à ce que les objectifs de la société soient atteints conformément à la stratégie de revitalisation. Ce groupe travaillera de près avec les services pour assurer l'efficacité et l'efficacé dans l'exécution des projets et des programmes, et agira à titre d'entité de présentation de rapports à la direction quant à l'état d'avancement de la stratégie.

Du point de vue de la gouvernance, bien que ces bureaux soient sous la tutelle du service des Stratégies et des affaires de la société, la Direction supérieure assurera la surveillance, fournira une orientation et contrôlera les horaires, les livrables et les budgets pour veiller à ce que les objectifs généraux soient atteints. La Direction supérieure relèvera, par ricochet, des comités spéciaux du Conseil d'administration et de l'actionnaire du BGP. La direction présentera ses rapports au sujet des activités du bureau de Transformation au Conseil d'administration.

### **5.7 Gestion financière**

Marine Atlantique s'est engagée à diriger une entreprise de haute qualité et efficace. Les états financiers suivants révèlent les réalités fiscales des diverses stratégies élaborées dans ce plan.

#### **5.7.1 Revenus**

Les revenus de Marine Atlantique tiennent compte des anticipations de croissance au cours de la période de planification, ainsi que définis dans les considérations en matière de planification et qu'il est fait mention dans sa stratégie de revitalisation.

### 5.7.2 Gestion des dépenses

Marine Atlantique est résolue à miser sur les opportunités identifiées dans un plan coût-efficacité élaboré par une agence de consultation externe (comme il est décrit à la section 3.5). Le plan sur l'efficacité en fonction du coût consiste en une combinaison d'économies annuelles découlant d'efficacités opérationnelles et d'améliorations de processus, ainsi que d'investissements dans la formation et l'embauche de nouveaux travailleurs pour combler des postes dans les secteurs manquant de personnel.

Marine Atlantique procédera à de petits investissements stratégiques dans les secteurs fonctionnels qui manquent de ressources dès 2010-2011 et entamera son plan de restructuration en 2011-2012.

### 5.7.3 Recouvrement des coûts

En 2010-2011, le recouvrement des coûts affiche une amélioration par rapport à l'exercice 2009-2010 en raison de recettes supplémentaires générées par une hausse globale de l'achalandage, des hausses tarifaires pour les remorques sans tracteur, d'une hausse des revenus provenant des suppléments pour carburant, et d'une diminution des dépenses en entretien des navires actuels de la société pour s'en tenir à celles essentielles à court terme. Le recouvrement des coûts atteindra le ratio de 58 % visé par Marine Atlantique en 2010-2011, et de 60 % en 2011-2012. En 2012-2013, Marine Atlantique réalisera des bénéfices accrus grâce à son plan sur l'efficacité en fonction du coût, et, lorsque combiné aux efficacités opérationnelles des nouveaux navires affrétés et aux efforts d'accroissement des revenus déployés vers la fin de l'exercice 2010-2011, la société prévoit atteindre son objectif en termes de recouvrement des coûts pour le reste de la période de planification.

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
<b>Recouvrement des coûts</b>	58,4 %	60,0 %	64,9 %	65,0 %	67,4 %

### 5.7.4 Contrôle des finances

Les recherches se poursuivent en lien avec l'évaluation du contrôle financier au sein de Marine Atlantique. Les responsabilités quotidiennes traditionnelles comprennent la gestion du personnel comptable, la préparation des rapports de gestion et financiers, l'exécution de contrôles internes et les opérations comptables directes. Bien que ces activités continuent de faire partie intégrante du rôle de contrôleur, le groupe des finances, dirigé par le vice-président des finances, doit jouer un plus grand rôle dans l'orientation des décisions d'un bout à l'autre de l'entreprise afin de maximiser l'intégrité et la valeur de celle-ci à mesure que les actionnaires et les parties intéressées exigent un meilleur rendement de l'entreprise.

Le changement de rôle du contrôleur s'oriente vers les stratégies, la réflexion à long terme, l'induction de changements, l'accompagnement professionnel et l'engagement envers la technologie. Voici les trois principales catégories d'activités qui stimuleront le rôle de contrôleur chez Marine Atlantique :

- la responsabilité des résultats ultimes des activités financières centrales;
- agir à titre de conseiller des directeurs qui sont explicitement tenus de rendre compte des résultats; et
- assumer la responsabilité des processus qui abordent les exigences larges et générales en termes de finances et d'approvisionnement.

Pendant la période de planification, les objectifs principaux du service des finances consisteront à :

- Évaluer le milieu actuel des contrôles chez Marine Atlantique. Cet exercice façonnera les principaux rôles du service, dont voici une liste partielle : dresser les budgets de l'entreprise; mesurer et compiler les résultats financiers et opérationnels dans des rapports; harmoniser les objectifs stratégiques aux cibles à long terme et aux budgets annuels; disposer de systèmes qui contribueront directement à l'élaboration de la communication de l'information financière; fournir un soutien analytique et des conseils à la direction dans le cadre des négociations avec les clients et les fournisseurs qui offrent un soutien et des conseils en matière d'optimisation des activités de l'entreprise; fournir un soutien et des conseils en matière de gestion des risques liés au rendement de l'entreprise; optimiser la valeur dans le processus d'approvisionnement en biens; et fournir soutien et conseils en ce qui a trait aux activités de ressources humaines. Cette nouvelle stratégie sera clairement exprimée et divulguée à la société en 2010-2011.
- Conversion des principes comptables généralement reconnus : À titre de société d'État fédérale, Marine Atlantique fait partie du « secteur public » et, par conséquent, le fondement de ses principes comptables généralement reconnus (PCGR) est extrait de l'orientation fournie à l'introduction des Normes de la comptabilité dans le secteur public (CSP) tirées du Manuel CSP. En raison d'une modification à cette introduction approuvée en septembre 2009, la société s'est vue exiger de mener une analyse de sa classification et de détermination de la méthode de comptabilité la plus appropriée à sa situation. En fonction de cette analyse, Marine Atlantique a déterminé qu'elle se classait parmi les « Autres organisations gouvernementales », et que les normes CSP sont le fondement des PCGR le plus approprié dans sa situation. Un exposé de principe soutenant cette analyse a été préparé par Marine Atlantique et examiné à la fois par le Bureau du contrôleur général (BCG) et le Bureau du Vérificateur général (BVG), qui se sont tous deux mis d'accord avec la position de la société. Avec l'assentiment du BCG et du BVG quant à la position de la société, le Conseil d'administration de Marine Atlantique a appuyé les recommandations de la direction à l'effet que la société mette en application sa conversion en matière de PCGR pour passer aux normes CSP plutôt qu'aux Normes internationales d'information financière (NIIF) auxquelles on s'attendait précédemment.
- Présentation des états financiers trimestriels : En vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2011 et aux termes de l'article 131.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques, tous les offices et sociétés d'État fédérales doivent préparer et faire connaître publiquement, dans un délai de 60 jours après la fin des trimestres d'exercice, un rapport financier trimestriel traitant des trois premiers trimestres de l'exercice financier. La société prendra les mesures nécessaires pour s'assurer que les rapports soient créés conformément à la norme établie, établira des procédures pour veiller à ce que le rapport ne comporte aucune inexactitude importante et présentent des résultats financiers justes, prendra des mesures pour s'attaquer aux problèmes liés la production et au contenu du rapport, et rendra le rapport disponible dans un délai de 60 jours.
- L'examen d'approvisionnement se poursuivra au cours de l'exercice 2010-2011 et visera à accroître le rendement. Les recommandations découlant des divers audits continueront d'être mises en œuvre. Une fois l'examen exhaustif terminé, une recommandation sera présentée à l'administration au sujet de décisions telles les objectifs stratégiques et l'orientation.
- Stratégie de renouvellement de la flotte : Le service des finances fournira le soutien nécessaire à la responsabilité financière et aux activités d'approvisionnement pour contribuer à la réussite de la transition des nouveaux traversiers dans la flotte de Marine Atlantique et à la mise hors service des navires actuels en 2011-2012.





- Mise en œuvre et examen de systèmes d'information : Le service apportera le soutien nécessaire aux diverses modernisations des systèmes d'information et à l'implantation des nouveaux systèmes, comme il est précisé à la section 5.4. Cela comprendra, entre autres, l'horaire du personnel, les systèmes informatisés de gestion de l'entretien, un système informatisé de production de rapports, les mesures électroniques, et l'optimisation des systèmes IFS. Les échéanciers seront les mêmes que ceux décrits à la section 5.4.
- Relations de travail : En raison de l'approche d'un exercice effervescent sur le plan des relations de travail (2010-2011), le service fournira un soutien financier à ces négociations.

Au-delà de l'exercice 2010-2011, et grâce à de l'information recueillie, on continuera de s'orienter vers l'amélioration du rôle de contrôleur. L'élaboration de l'approche stratégique évoluera également vers l'excellence en comptabilité et les partenariats d'entreprise stratégiques : redéfinir l'orientation stratégique de la fonction de contrôleur, et élaborer davantage et peaufiner les exigences en matière de systèmes.

#### 5.7.4.1 Ligne de crédit bancaire

La marge de crédit approuvée de Marine Atlantique se chiffre actuellement à 33 348 000 \$. Un montant de 4 200 000 \$ sert de protection contre les créances d'invalidité à long terme pouvant découler des demandes antérieures d'indemnisations d'accidents de Marine Atlantique et de sa qualité de société détenant un compte de dépôt auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents de travail du Nouveau-Brunswick.

L'autre 29 148 000 \$ sert à garantir les quatre lettres de crédit du régime de retraite des employés de Marine Atlantique S.C.C. La société continue de se conformer à la troisième partie du Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées, et a adopté le nouveau Règlement de 2009, comme l'expose dans ses lignes générales la partie quatre. En vertu de ces réglementations, la société peut demander un amortissement sur dix ans en raison de déficits de solvabilité en se servant des lettres de crédit comme garantie. Par exemple, les montants du tableau suivant pour les réglementations de 2009 représentent la différence entre la valeur actuelle de l'horaire des paiements exceptionnels, établie le 31 décembre 2008, et la valeur actuelle de l'horaire des paiements exceptionnels de 944 000 \$ par mois à partir du 31 décembre 2008 qui aurait été requise pour une période d'amortissement de cinq ans.

Les montants requis au cours de la période de planification sont fournis dans le tableau suivant.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Réglementations de 2005	18 746 000 \$	18 746 000 \$	15 320 000 \$	11 739 000 \$	7 997 000 \$	4 086 000 \$
Réglementations de 2009	10 402 000	15 997 000	21 862 000	28 009 000	28 009 000	22 922 000
Total	29 148 000 \$	34 743 000 \$	37 182 000 \$	39 748 000 \$	36 006 000 \$	27 008 000 \$

Ces lettres de crédit doivent être renouvelées 30 jours avant la fin de l'exercice financier du régime de retraite, soit le 31 décembre. Avant le 30 novembre 2010, une lettre de crédit additionnelle de 5 595 000 \$ doit avoir été établie afin de faire passer les réglementations de 2009 de 10 402 000 \$ à

15 997 000 \$, comme l'illustre le tableau suivant. La société tente d'obtenir l'approbation de ce montant à l'heure actuelle.

Le montant de la lettre de crédit en vertu de ces réglementations sera révisé lors de chaque évaluation actuarielle, seulement si une telle évaluation révèle des profits.

## 6 Planification de la gestion des actifs

### 6.1 Défis

En 2008, l'*Atlantic Vision* a été affrété pour une période de cinq ans afin d'attaquer les problèmes immédiats de Marine Atlantique en matière de capacité. Bien que cet affrètement ait amélioré la capacité et contribué aux problèmes de fiabilité qui hantent la société, le reste de la flotte demeure confronté à des problèmes. Ces problèmes ont causé d'importants retards opérationnels, un encombrement de la circulation et la colère du public. En raison de ces incidents, des files de voitures alignées le long de l'Autoroute Transcanadienne ont causé d'importants problèmes de circulation et de sécurité. La réaction positive face à la stratégie de revitalisation permettra à la société de combler ces besoins grâce à l'affrètement de deux nouveaux navires. Toutefois, le processus d'intégration des navires s'échelonne sur plusieurs mois, obligeant ainsi Marine Atlantique à fonctionner avec sa flotte actuelle jusqu'au 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2011-2012, lorsque le premier navire affrété entrera en service. Le deuxième navire affrété entrera en service au 2<sup>e</sup> trimestre de 2011-2012. Dans l'intervalle, la société poursuivra ses activités avec sa flotte vieillissante d'un œil attentif sur le plan de l'entretien, et n'entreprendra que le nécessaire pour veiller à la sécurité des passagers et conserver les navires en état de marche.

La société demeure dans un état constant de gestion de crise puisqu'elle doit composer avec urgence après urgence. Outre le nombre anormalement élevé de défaillances de navires, les terminaux de la société souffrent aussi de problèmes d'infrastructure, puisque l'équipement et les installations de Port aux Basques et de North Sydney ne sont plus de la première jeunesse. Les tracteurs de terminal employés pour charger les unités commerciales, les bus navettes de passagers, les véhicules industriels, les systèmes de remplissage de carburant et les rampes de chargement principales sont assez âgées pour que des bris mécaniques, la désuétude des technologies et l'insuffisance de la capacité entraînent des hausses des coûts, du temps passé au port et des retards de navires. Cette réalité, parallèlement aux nouvelles réglementations en matière de sécurité, exerce une pression encore plus forte sur la société. Les problèmes relatifs aux infrastructures des terminaux seront abordés au cours de la période de planification. Pour voir une description du plan de renouvellement des actifs de la société, qui comprend ses actifs à terre, consultez la section 3.3.

Alors que la société continuera de se démener pour exploiter sa flotte actuelle durant l'exercice 2010-2011, l'ajout de nouveaux navires affrétés allègera ce problème pour le reste de la période de planification et au-delà de celle-ci. Bien que Marine Atlantique fera tout en son pouvoir pour offrir le meilleur service possible avec ses actifs actuels, la société reconnaît qu'elle sera, à certains moments durant la haute saison 2010-2011, incapable de répondre à l'achalandage en raison de la capacité de sa flotte actuelle. On s'attardera plutôt à transporter le trafic d'une manière organisée et ordonnée, tout en respectant le mieux possible l'horaire publié. On devrait observer une réduction des files d'attente du trafic commercial au cours de la prochaine période de planification en raison du nouveau système de réservations commerciales. Toutefois, ce ne sont pas tous les clients qui pourront voyager lorsqu'ils le voudront. Pour le reste de la période de planification et au-delà de celle-ci, la société sera en mesure de répondre à l'achalandage; toutefois, des problèmes de capacité sont anticipés pour la prochaine saison haute.

Avec l'arrivée de l'*Atlantic Vision* dans la flotte de Marine Atlantique, l'*Atlantic Freighter* est devenu excédentaire aux besoins opérationnels de la société. Le navire a été vendu le 12 mars 2010 grâce à la collaboration d'un courtier maritime international. Le reste de la flotte sera composée de l'*Atlantic Vision*, du *Caribou*, du *Joseph and Clara Smallwood* et du *Leif Ericson*, jusqu'à ce que les deux nouveaux navires affrétés soient mis en service aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> trimestres de 2011-2012.

La mise en service de ces deux nouveaux bâtiments nécessitera l'aliénation du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood*. Le bureau de Gestion des programmes et le groupe de Gestion des actifs coordonneront cette activité. La société limitera les dépenses en fait d'entretien au strict nécessaire en termes de sécurité et de questions de réglementations, tout en veillant à ce que les navires soient dans un état propice à leur offre sur le marché libre.

Cette dernière sera l'unique responsable de l'aliénation du MV *Caribou* et du MV *Joseph and Clara Smallwood* de la façon qu'elle juge appropriée. La mise en marché mondiale de ces actifs sera initiée à l'automne 2010 par un courtier choisi par la société, et nous souhaitons que leur aliénation coïncide avec l'arrivée des nouveaux navires. L'échéancier exact des aliénations est très difficile à prévoir, tant en raison de l'étroitesse du marché de ces navires que de l'état actuel de l'industrie mondiale de l'expédition. Pour cette raison, Marine Atlantique pourrait avoir à assumer des coûts additionnels pour conserver les navires en bon état de vente pendant la période d'échelonnant du retrait du service jusqu'à la date d'aliénation. Les produits nets de la vente, après tous les coûts de la vente et ceux encourus jusqu'à la date d'aliénation réelle seront distribués au Trésor.

## 6.2 Besoins en capital

En élaborant le plan d'immobilisations de la période de planification, la société a tenu compte de tous les aspects de la stratégie de revitalisation, tout en gardant à l'esprit des éléments tels la sûreté, la sécurité, les TI essentielles et les exigences réglementaires. Le renouveau des infrastructures dont traite le financement de stimulation de l'infrastructure fourni à la société en 2009 a aussi été pris en compte. Les projets qui y sont décrits sont nécessaires au cours de la période de planification pour veiller à ce que la société réalise le pourcentage de recouvrement des coûts qu'elle s'est fixé.

On estime les dépenses totales des projets pour 2010/11 à 78,806 millions de dollars, desquels 9,44 millions de dollars ont été alloués à Marine Atlantique dans le cadre du Fonds de stimulation de l'infrastructure pour l'exercice 2010/11.

## 6.3 Gestion du cycle de vie

Au cours du processus de renouvellement de la gestion, l'accent a été particulièrement mis sur la gestion du cycle de vie des actifs, et une nouvelle équipe chargée de la gestion des actifs de la société a été constituée. Un nouveau poste de directeur de l'équipe, le directeur de la gestion des actifs, a été créé et pourvu.

Comme il a été mentionné précédemment, une des deux conclusions du rapport du BVG concerne une lacune liée aux systèmes opérationnels et aux pratiques en matière de planification des opérations et de gestion des actifs immobilisés. De nombreuses recommandations ont été formulées dans le rapport, et la société a laissé entendre qu'elle acceptait chacune d'elles. Bien que ce nouveau poste de directeur de la gestion des actifs comportera de multiples responsabilités, l'une des plus importantes sera de veiller à ce que la société s'attaque particulièrement à ces recommandations, et qu'elle mette l'accent sur la mise

en œuvre du plan d'action de chaque recommandation formulée dans le document de réponse au rapport du BVG.

Le directeur de la gestion des actifs dirigera un groupe consolidé qui aura comme tâche de gérer le cycle de vie de tous les actifs de la société. Outre les navires, ces actifs englobent les actifs des terminaux tels les bâtiments, les rampes de quais, les autobus, les tracteurs de manœuvre, de l'équipement pour les ateliers et des appareils de bureau, pour n'en nommer quelques-uns. En outre, les tâches engloberont la mise en place d'un nouveau comité opérationnel de l'entretien ainsi que la révision et l'amélioration des pratiques et des systèmes d'entretien au cours des deux prochaines années (2010-11 – 2011-12). Les pratiques actuelles en matière d'entretien seront examinées et une approche exhaustive et proactive de gestion du cycle de vie des actifs sera mise en œuvre.

Un nouveau comité de l'Entretien et des normes analysera s'il est possible d'harmoniser le Code international de gestion des navires (International ship management, ou ISM) et le Système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE) dans le but d'identifier la fréquence entre les inspections, les réparations effectuées au cours des entretiens systématique et imprévu, et d'élaborer un plan s'harmonisant aux recommandations des fabricants, aux exigences de classification, et à l'expérience de Marine Atlantique avec l'équipement. De plus, ce comité surveillera, élaborera, analysera et établira des normes relativement à tous les actifs de la société. La direction relèvera du Conseil d'administration à ce sujet. Le directeur de la gestion des actifs sera chargé de mettre en œuvre un nouveau système de gestion des actifs. Ce dernier suivra l'évolution des actifs, contrôlera les cycles de vie, comportera des normes sur l'entretien préventif et extrapolera le besoin futur en capitaux.

Afin d'assister le directeur de la gestion des actifs, la société procède actuellement au recrutement d'un surintendant de flotte et de techniciens de flotte supplémentaires. Le comité de planification des immobilisations a aussi subi une cure de rajeunissement grâce à l'ajout de membres provenant de multiples services de la société. Le groupe de Gestion des actifs mènera un examen et une analyse de l'écart de son SIGE. Le résultat de cette étude formera une recommandation formulée à l'endroit de l'équipe de gestion supérieure au sujet du développement ou l'acquisition d'un SIGE exhaustif qui sera combiné à un système de gestion des avoirs (ASM, ou *Asset Management System*). L'objectif est de rendre ce nouveau système opérationnel d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2012.

#### **6.4 Projets émergents**

Outre ce qui a été mentionné précédemment, des projets d'immobilisations sont, de temps à autre, nécessaires afin d'aborder les nouvelles responsabilités réglementaires, les problèmes de capacité, le renouvellement des actifs, la sécurité et les initiatives en matière de service à la clientèle. Ces projets sont généralement évalués à moins de 1 000 000 \$ chacun et sont analysés au fur et à mesure par le Comité des Immobilisations de la société pour veiller à ce que chacun réponde aux objectifs de l'entreprise.



## 7 États financiers

Les états A à D 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.



## 7.1 État A : État des revenus et des dépenses

**Marine Atlantique S.C.C.**  
Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015  
État des revenus et des dépenses – Exercice clos le 31 mars  
En milliers de dollars

	<b>Réel</b>	<b>Budget</b>	<b>Prévisions</b>	<b>Budget</b>				
	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
Revenus	81 125	80 951	83 511	97 700	101 505	106 330	109 200	115 790
Dépenses	186 526	195 677	193 643	237 981	263 520	246 026	244 864	243 444
Dépréciation et réduction de valeur des actifs	17 276	17 997	18 000	23 662	35 004	43 095	44 119	45 936
Réduction de la Provision pour aide aux immobilisations	(17 276)	(17 997)	(18 000)	(23 662)	(35 004)	(43 095)	(44 119)	(45 936)
Subvention de l'État	105 401	114 726	110 132	140 281	162 015	139 696	135 664	127 654





## 7.2 État B : Financement de l'exploitation et de l'État

### Marine Atlantique S.C.C.

Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015

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

En milliers de dollars

		<b>Budget</b>	<b>Prévision</b>	<b>Budget</b>				
		<b>2009/2010</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
Besoins essentiels de fonctionnement <small>Nota 1</small>	<b>A</b>	127 057	125 291	131 612	138 048	136 562	140 341	143 877
Attentes en matière de revenus	<b>B</b>	(80 951)	(83 511)	(97 700)	(101 505)	(106 330)	(109 200)	(115 790)
Besoins en carburant	<b>C</b>	27 287	27 826	35 540	31 050	27 170	27 600	27 850
Gestion, mise en œuvre et restructuration de programmes	<b>D</b>	92	3	7 357	12 305	7 862	7 917	1 429
Besoins de fonctionnement nets	<b>E=A+B+C+D</b>	73 485	69 609	76 809	79 898	65 264	66 658	57 366
Aliénations des navires/Fonds de roulement	<b>F</b>	(4 849)	(3 083)	(2 485)	-	-	-	-
Financement public disponible net <sup>Nota 2</sup>	<b>G</b>	126 570	123 493	216 602	204 475	182 696	153 384	143 784
Aide financière à l'affrètement, aux régimes de retraite et aux immobilisations	<b>H=G-F-E</b>	57 934	56 967	142 278	124 577	117 432	86 726	86 418
Affrètement	<b>I</b>	23 121	22 791	41 620	59 585	51 720	51 722	52 804
Contribution aux régimes de retraite et aux immobilisations	<b>J=H-I</b>	34 813	34 176	100 658	64 992	65 712	35 004	33 614
Besoins en termes de régimes de retraite	<b>K</b>	18 120	17 732	21 852	22 532	22 712	17 284	17 484
Contribution aux dépenses en immobilisations	<b>L=J-K</b>	16 693	16 444	78 806	42 460	43 000	17 720	16 130
Excédent de financement net / (Besoins) <sup>Nota 3</sup>	<b>N=L-M</b>	-	2 085	-	-	-	-	-
Recouvrement des coûts		52,4 %	54,5 %	58,4 %	60,0 %	64,9 %	65,0 %	67,4 %

**Recouvrement des coûts (exclut les frais d'affrètement; la gestion, la mise en œuvre et la restructuration de programmes; les régimes de retraite et les dépenses en immobilisations)**



**Notes à l'état B : Financement de l'exploitation et de l'État :**

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

2: Le Budget 2009 comprenait un financement d'infrastructures de 3,06 millions de dollars pour 2009-2010 et de 9,44 millions pour 2010-2011.

3: Le financement excédentaire pour 2009-2010 de 2,085 millions est reporté à l'exercice 2010-2011 et servira à cotiser à la TVH consécutivement à une vérification de l'Agence du revenu du Canada, ainsi qu'à financer partiellement du capital reporté de l'exercice 2009-2010.



### 7.3 État C : Bilan

**Marine Atlantique S.C.C.**  
Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015  
Bilan – Exercice clos le 31 mars  
En milliers de dollars

	<u>Réel</u> <u>2008/2009</u>	<u>Prévisions</u> <u>2009/2010</u>	<u>Budget</u>				
			<u>2010/2011</u>	<u>2011/2012</u>	<u>2012/2013</u>	<u>2013/2014</u>	<u>2014/2015</u>
<b>Actifs</b>							
Dispositions	488	2 585	500	500	500	500	500
Actifs à court terme	27 041	24 846	23 046	23 046	23 046	23 046	23 046
Encaisse affectée	10 396	10 396	10 396	10 396	10 396	10 396	10 396
Avoirs de retraite reportés	51 209	63 671	75 623	87 575	98 120	104 444	110 768
Immobilisations et frais reportés – Montant net	137 525	133 884	189 028	196 484	196 389	169 990	140 184
<b>Actif total</b>	<u>226 659</u>	<u>235 382</u>	<u>298 593</u>	<u>318 001</u>	<u>328 451</u>	<u>308 376</u>	<u>284 894</u>
<b>Passif et avoir</b>							
Passif à court terme	20 696	22 096	18 611	18 611	18 611	18 611	18 611
Autre actif	38 715	37 214	34 639	29 819	24 139	17 609	17 609
Provision pour aide aux immobilisations	137 525	133 884	189 028	196 484	196 389	169 990	140 184
Capital-action	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530
Déficit	(228 807)	(216 342)	(202 215)	(185 443)	(169 218)	(156 364)	(150 040)
<b>Total du passif et de l'avoir</b>	<u>226 659</u>	<u>235 382</u>	<u>298 593</u>	<u>318 001</u>	<u>328 451</u>	<u>308 376</u>	<u>284 894</u>



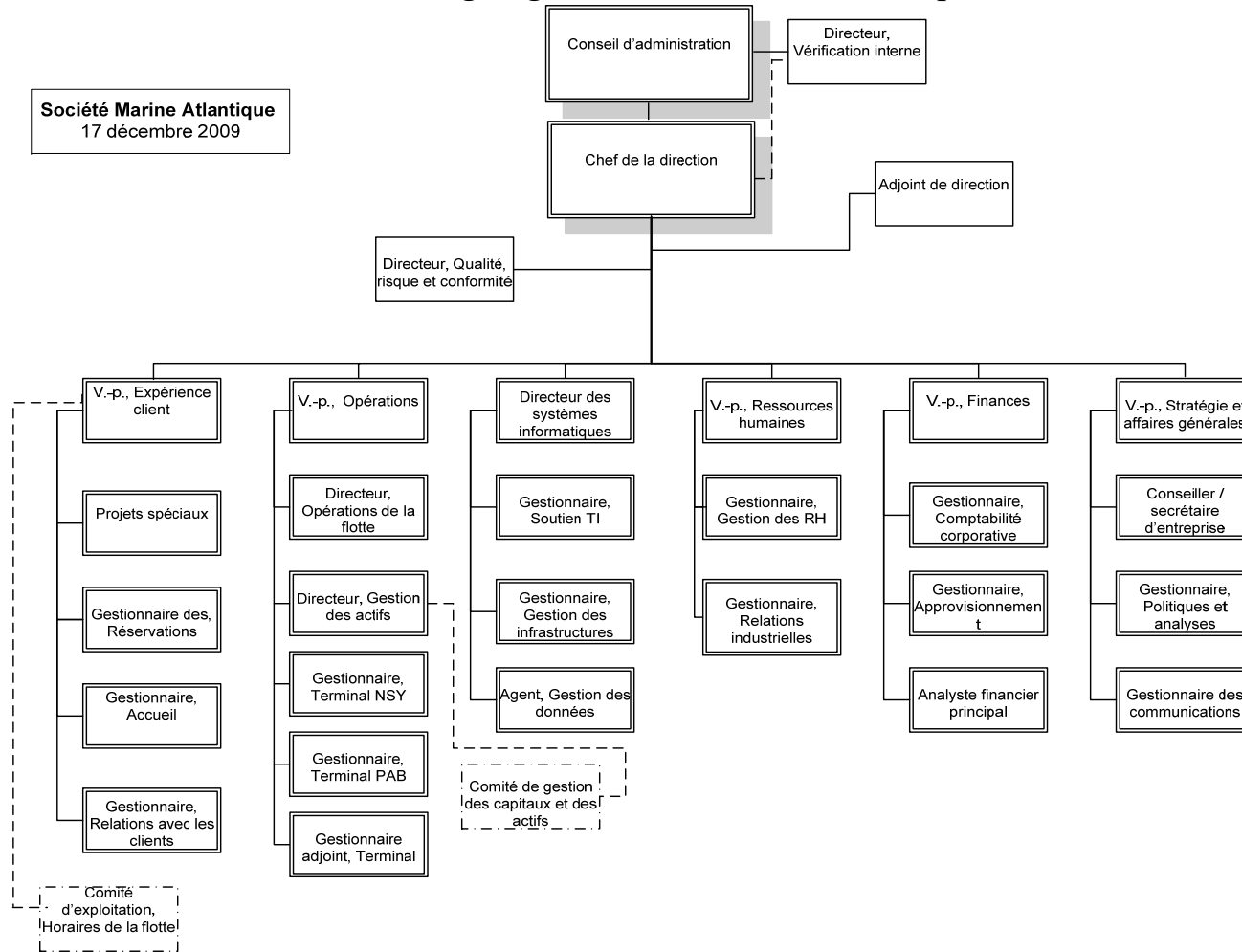
7.4 État D : État de l'évolution de la situation financière

**Marine Atlantic S.C.C.**  
Plan d'entreprise de 2010-2011 à 20-2015  
État de l'évolution de la situation financière – Exercice clos le 31 mars  
En milliers de dollars

	Réel 2008/2009	Prévisions 2009/2010	Budget				
			2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
<b>Activités d'exploitation</b>							
Coûts d'exploitation nets	(101 471)	(110 129)	(140 191)	(157 195)	(134 016)	(129 134)	(127 654)
Coûts de restructuration nets	(69)	(3)	(90)	(4 820)	(5 680)	(6 530)	-
Subvention à l'exploitation de l'État	96 950	110 034	137 796	162 015	139 696	135 664	127 654
Changement survenu dans le fonds de roulement	(3 861)	2 195	400	-	-	-	-
Disponibilités découlant de (utilisés pour)	(8 451)	2 097	(2 085)	-	-	-	-
<b>Activités de financement</b>							
Aide gouvernementale aux immobilisations et aliénation des navires	20 526	14 359	78 806	42 460	43 000	17 720	16 130
<b>Activités d'investissement</b>							
Immobilisations et frais reportés	(20 526)	(14 359)	(78 806)	(42 460)	(43 000)	(17 720)	(16 130)
<b>Augmentation (Diminution) des disponibilités</b>	(8 451)	2 097	(2 085)	-	-	-	-
<b>Disponibilités, début de l'exercice</b>	8 939	488	2 585	500	500	500	500
<b>Disponibilités, fin de l'exercice</b>	488	2 585	500	500	500	500	500



## Annexe A : Organigramme de Marine Atlantic





## Annexe B : Recommandations du BVG avec renvois aux parties du Plan

	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
1	Marine Atlantique S.C.C., en collaboration avec le gouvernement fédéral, devrait régler ses questions stratégiques en suspens : le vieillissement de sa flotte et de ses installations à terre, l'incapacité de recouvrer les coûts comme il se doit et le renouveau de la gestion. Ensemble, les parties devraient régler les problèmes de financement. La société devrait surveiller la progression du règlement de chaque question stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marine Atlantique, en collaboration avec Transports Canada, s'emploie à établir une proposition complète de revitalisation de la société.</li> <li>● Cette stratégie proposera au gouvernement des solutions à long terme pour régler ces questions stratégiques, grâce notamment à une proposition de recapitalisation de la flotte et des installations à terre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La stratégie de revitalisation de la société se divise en cinq grands volets : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la gouvernance;</li> <li>○ le renouvellement de sa gestion;</li> <li>○ la production de revenus;</li> <li>○ l'efficacité des coûts; et</li> <li>○ la modernisation de ses biens.</li> </ul> </li> <li>● La stratégie de revitalisation définit clairement les objectifs de la société à l'égard de l'amélioration des questions de fiabilité auxquelles est confronté le service de transbordement.</li> <li>● Bien que la revitalisation de l'organisation soit déjà entamée, comme le fait remarquer le BVG, la société ne peut atteindre ses objectifs sans investissements stratégiques.</li> </ul>	3.0
2	Marine Atlantique S.C.C. devrait instaurer un processus de planification stratégique et opérationnelle qui définisse des priorités et des plans et répartisse les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre de ces plans.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marine Atlantique S.C.C. a mis en œuvre un processus de renouvellement de l'entreprise et de la gestion. Ce plan renferme: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un cadre opérationnel;</li> <li>○ des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle;</li> <li>○ l'établissement de budgets; et</li> <li>○ des mesures du rendement.</li> </ul> </li> <li>● Un nouveau poste de vice-président des stratégies et des affaires de l'entreprise a été pourvu récemment. Cette personne s'attaquera directement à la mise en œuvre d'un nouveau processus de planification pour la société.</li> <li>● Un nouveau cadre de reddition de comptes pour les gestionnaires vient d'être instauré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marine Atlantique a conçu un cycle de planification formé de cinq éléments distincts, allant de l'examen du plan stratégique à la finalisation des budgets annuels.</li> <li>● Ce plan s'inscrit dans la stratégie de revitalisation, certains éléments ayant été mis en œuvre au cours du processus.</li> <li>● Certains éléments du plan serviront à la préparation du plan d'entreprise 2010-2011. Le cycle de planification sera intégralement mis en œuvre au cours du prochain exercice financier, à compter d'avril 2010.</li> </ul>	5.6.1



	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
3	Marine Atlantique S.C.C. devrait établir un processus d'évaluation du rendement qui définirait des objectifs et des attentes à l'égard du rendement, et prévoirait une surveillance périodique et la présentation de rapports sur les progrès réalisés aux cadres supérieurs et au Conseil d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marine Atlantique S.C.C. vient de lancer un processus de renouvellement de ses activités administratives et de sa gestion qui intègre               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un cadre opérationnel;</li> <li>○ des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle;</li> <li>○ l'établissement de budgets; et</li> <li>○ des mesures du rendement.</li> </ul> </li> <li>● La surveillance régulière des objectifs de la direction et des attentes liées au rendement s'inscrit dans ce processus.</li> <li>● Un nouveau cadre de reddition de comptes des gestionnaires vient d'être instauré, lequel permettra de s'assurer que des objectifs et des cibles mesurables soient fixés et contrôlés pour tous les cadres supérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marine Atlantique S.C.C. a élaboré un processus de gestion intégrée qui combine planification, mesure du rendement et responsabilisation.</li> <li>● Le rendement ciblé et les mesures de rendement seront établis au cours du processus.</li> <li>● Les cadres supérieurs et le Conseil d'administration feront le suivi régulier de ces mesures qui seront utilisées dans le cadre de responsabilisation.</li> <li>● Nous prévoyons étoffer les indicateurs de rendement clés en vue d'avoir une liste complète et définitive dans le plan d'entreprise 2011-2012.</li> </ul>	5.6.1 5.6.2
4	Marine Atlantique S.C.C. devrait définir et mettre en œuvre une politique complète de gestion des risques, qui comprendrait des stratégies d'atténuation, notamment un plan exhaustif de reprise des activités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marine Atlantique S.C.C. souligne qu'elle a fait des progrès dans son utilisation des évaluations des risques.</li> <li>● La société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité.</li> <li>● Le titulaire de ce poste poursuivra l'établissement d'un programme complet de gestion des risques, notamment l'élaboration d'un registre des risques d'entreprise et de stratégies d'atténuation connexes au cours des deux prochaines années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En septembre 2009, la société a pourvu le nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité.</li> <li>● D'ici mars 2010, nous mettrons en place une politique des risques d'entreprise, un registre des risques ainsi qu'un guide de gestion des risques et divers outils pour les directeurs.</li> <li>● Le directeur est aussi responsable de la coordination de l'intervention de la société en cas de pandémie et des plans de continuité des activités de la société. Ces plans ont été achevés en octobre 2009.</li> </ul>	2.2.2 5.1.1





	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
5	Marine Atlantique S.C.C. devrait revoir ses systèmes de gestion de l'entretien en vue d'améliorer leur utilité et leur compatibilité dans le secteur de la gestion des immobilisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C. a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs.</li> <li>• Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie.</li> <li>• Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La société s'affaire à mettre en place une nouvelle équipe de gestion des biens.</li> <li>• En octobre 2009, la société a pourvu le nouveau poste de directeur de gestion des biens.</li> <li>• Pour accompagner le titulaire du poste, la société recherche actuellement un inspecteur de la flotte et un autre technicien de la flotte.</li> <li>• De plus, la société a commencé la formation d'un comité sur l'entretien et les normes.</li> </ul>	6.3
6	Marine Atlantique S.C.C. devrait utiliser les rapports d'enquête et d'inspection pour recenser les problèmes systématiques possibles et adapter ses calendriers d'entretien préventif en conséquence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C. a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs.</li> <li>• Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie.</li> <li>• Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nouveau comité sur l'entretien et les normes cherchera à savoir s'il est possible de lier le système international de gestion des navires au système de gestion de l'entretien des ordinateurs pour déterminer la fréquence des inspections et les réparations effectuées pendant les entretiens planifiés et non planifiés, et élaborer un processus qui respecte les recommandations du fabricant et satisfait aux exigences de catégorie.</li> <li>• Le comité s'occupera aussi du contrôle, de l'élaboration, de l'étude et de l'établissement de normes d'entretien pour tous les biens de la société.</li> </ul>	6.3
7	Lors de l'acquisition de nouveaux actifs, Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre une stratégie de gestion du cycle de vie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C. a surtout mis l'accent sur la gestion du cycle de vie des actifs.</li> <li>• Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le directeur de la gestion des biens sera chargé de la mise en fonction d'un nouveau système de gestion des biens d'ici le 31 octobre 2011.</li> <li>• Le système fera le suivi de tous les biens, contrôlera les cycles de vie, contiendra des normes d'entretien préventif et fera la projection des besoins futurs en investissements.</li> </ul>	6.3



	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.</li> </ul>		
8	Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre des méthodes d'entretien qui garantiraient un contrôle efficace et la prise en compte du vieillissement des actifs et de leur état.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marine Atlantique S.C.C. accorde une attention particulière à la gestion du cycle de vie des actifs dans le cadre du réaménagement de ses processus de gestion et d'administration.</li> <li>Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie.</li> <li>Les méthodes actuelles d'entretien seront examinées et une stratégie complète de gestion du cycle de vie des actifs sera instaurée.</li> <li>La direction termine aussi une proposition de revitalisation qui comprendra une proposition de financement pour recapitaliser la flotte et les installations à terre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'action de cette recommandation est compris dans la recommandation 6.</li> </ul>	6.3
9	Le Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer son examen des méthodes de gouvernance de la société et y donner suite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Conseil d'administration et la direction de Marine Atlantique S.C.C. viennent de terminer l'examen de la gouvernance.</li> <li>Cet examen comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>la révision de la charte de gouvernance du Conseil;</li> <li>la codification des attentes à l'égard du président et des administrateurs du Conseil; et</li> <li>la description des rôles respectifs du Conseil et du président-directeur général.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En avril 2009, le Conseil d'administration a révisé les exigences professionnelles, l'expérience et le bagage nécessaires à une gouvernance efficace.</li> <li>En septembre 2009, le Conseil a, en société d'un certain nombre de cadres supérieurs, élaboré et mis en application un plan de gouvernance révisé, les attentes du président du Conseil d'administration ainsi qu'une description des rôles du Conseil et du président-directeur général.</li> </ul>	5.6.2
10	Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre des plans en vue de se conformer aux exigences en vigueur et à venir en matière de sécurité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marine Atlantique S.C.C. souligne qu'elle contribue activement à l'élaboration du Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs.</li> <li>Elle continue d'instaurer, en amont, de nouvelles initiatives sur la sécurité et de définir une stratégie pour s'assurer qu'elle se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'<i>Atlantic Vision</i> est actuellement conforme au Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires, un plan de sûreté du navire ayant été mis en œuvre et attesté par l'American Bureau of Shipping.</li> <li>Des versions préliminaires de plans de sûreté pour les installations de Port aux Basques et de</li> </ul>	2.2.4 5.1.3



	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
		<p>conformera entièrement au nouveau règlement sur la sécurité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La société discute actuellement avec les organismes de réglementation en vue de mieux définir les conséquences du Code ISPS sur ses activités.</li> </ul>	<p>North Sydney seront soumises à Transports Canada en novembre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>D'ici fin 2009, les projets de vidéos de sûreté aux trois ports seront terminés.</li> <li>Des clôtures de sécurité seront érigées d'ici la fin du mois de mars 2010.</li> <li>Les trois ports seront conformes au nouveau règlement canadien sur la sûreté des traversiers d'ici la fin du mois de mai 2010.</li> </ul>	
11	Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre un système officiel de gestion de l'environnement qui lui permettrait de recenser et d'évaluer les risques et de définir des priorités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cadre de sa récente réorganisation, Marine Atlantique S.C.C a créé un nouveau service chargé de la conformité qui sera notamment responsable de la gérance de l'environnement.</li> <li>La société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité.</li> <li>Grâce à ce nouveau directeur et au nouveau service, la société renouvellera et améliorera son plan environnemental au cours des deux prochaines années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nouveau directeur de la qualité, des risques et de la conformité a commencé à élaborer la stratégie environnementale de la société.</li> <li>Ce projet sera achevé d'ici mai 2010 et comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>l'embauche d'un agent de l'environnement,</li> <li>des études d'impact environnemental des sites,</li> <li>une étude d'impact environnemental stratégique,</li> <li>l'élaboration d'une stratégie environnementale.</li> </ul> </li> </ul>	2.2.5 5.1.4
12	Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines qui permettra à la société de disposer d'un nombre adéquat d'employés qualifiés en vue de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le service des ressources humaines a été restructuré et voit à l'arrivée de nouvelles ressources.</li> <li>Celles-ci contribueront à l'amélioration des stratégies de gestion des ressources humaines actuelles ainsi qu'à regrouper les éléments fondamentaux au sein d'un plan intégré de gestion des ressources humaines au cours des deux prochaines années.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs éléments du plan de ressources humaines sont actuellement en place.</li> <li>En 2008, nous avons effectué un examen organisationnel de la société pour déterminer si celle-ci possédait la structure nécessaire à la réalisation de ses objectifs.</li> <li>L'examen a confirmé qu'il fallait réviser la structure et ajouter des ressources à la direction de l'organisation.</li> <li>C'est à la suite du processus que nous avons cherché à restructurer notre organisation.</li> </ul>	2.6 5.5
13	Marine Atlantique S.C.C. devrait adopter un système automatisé pour améliorer l'affectation du personnel et l'utilisation des ressources humaines.	Marine Atlantique S.C.C. procédera à sa mise en œuvre au cours des deux prochaines années.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En décembre 2008, une firme externe d'experts-conseils a effectué un examen détaillé du processus d'établissement des horaires des</li> </ul>	2.6 5.4



	Description de la recommandation	Réaction de la direction de Marine Atlantique	Composants principaux du Plan d'action original de la société	Section du Plan d'entreprise de 2010-2011 à 2014-2015
			<p>employés et des systèmes correspondants et a rédigé un document sur les exigences d'horaire en fonction de l'évaluation des besoins internes.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une équipe de projet interne est responsable de mettre en fonction un système automatisé d'établissement des horaires d'ici novembre 2010.</li><li>• L'équipe est en train de terminer le plan du projet et les documents sur les horaires nécessaires à la mise en fonction du système.</li></ul>	



### Annexe C : Échantillons d'ententes de responsabilité

<b>Sur le plan financier</b>	
Respecter le budget de fonctionnement décrit dans le plan d'entreprise relativement aux dépenses (par service)	Objectif non atteint : Variance négative >4 % Objectif atteint : Variance de +/- 4 % Objectif surpassé : Variance positive >4 %
Respecter le budget, comme il est décrit dans le plan d'entreprise, en fait de revenus, de dépenses et de ratio de recouvrement des coûts	Objectif non atteint : Variance négative >4 % Objectif atteint : Variance de +/- 4 % Objectif surpassé : Variance positive >4 %
<b>Gestion des personnes</b>	
Atteindre une satisfaction globale des employés de 60 % selon les résultats d'une enquête indépendante.	Objectif non atteint : < 55 % Objectif atteint : >55 %-<65 % Objectif surpassé : >65 %
Participer à/organiser des réunions du personnel au sujet des navires et des installations à terre.	Objectif non atteint <4 réunions Objectif atteint : 4 réunions Objectif surpassé >4 réunions
Réduire la quantité de soins médicaux de 10 %	Objectif non atteint : Réduction de < 8 % Objectif atteint : Réduction de 8 % à 12 % Objectif surpassé : Réduction de >12 %
Maintenir le taux d'accidents entraînant une perte de temps à 2 %	Objectif non atteint : Hausse du taux à 2,5 % Objectif atteint : Taux maintenu entre 1,5 % et 2,5 % Objectif surpassé : Réduction du taux à moins de 1,5 %
<b>Clientèle</b>	
Atteindre un taux global de satisfaction de la clientèle interne de 60 % au sein de xxx services (L'enquête sera menée à l'interne par les directeurs)	Objectif non atteint <58 % Objectif atteint : 58 %-62 % Objectif surpassé >62 %
Atteindre un taux global de satisfaction de la clientèle de 50 % basé sur les résultats enquête indépendante	Objectif non atteint <48 % Objectif atteint : 48 %-52 % Objectif surpassé >52 %
Atteindre un taux de ponctualité de xx % relativement à l'horaire établi – à l'exclusion des retards dus aux conditions météorologiques	Objectif non atteint : <72 % Objectif atteint : 72 %-77 % Objectif surpassé : >77 %
<b>Sûreté et sécurité</b>	
Promouvoir et assurer des opérations sûres et sécuritaires en se conformant aux exigences réglementaires pertinentes et en rendant compte sur une base trimestrielle au Conseil au sujet des Plans, des mesures et des résultats.	En fonction de l'évaluation du Conseil : Objectif non atteint : Objectif atteint : Objectif surpassé :



**Marine Atlantic**  
**Marine Atlantique**

**Canada**

---