



Marine Atlantique

Sommaire du plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016

Le 9 septembre 2011



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* ». 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 a des répercussions régionales et nationales. L'unique actionnaire de la société, le gouvernement du Canada, fournit un financement important à la société et l'exploitation de la société doit incorporer un équilibre entre l'attribution responsable des ressources publiques et le soutien d'un réseau de transport national viable et d'un niveau de service acceptable.

Marine Atlantique s'est débattue, au cours des dernières années, avec la capacité insuffisante de la flotte et des actifs vieillissants qui ont dérangé l'exploitation de la société et entraîné un manque de fiabilité du service. Comme ce fut le cas en 2009-2010, Marine Atlantique ne fut pas en mesure, en de multiples occasions en 2010-2011, 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 ont entraîné des retards et des annulations de traversées et la suspension du service d'Argentia à deux reprises durant la saison de pointe. La société a instauré les réservations commerciales en mars 2010 et malgré le fait que la gestion du transport fut considérablement améliorée aux terminaux de la société comme prévu, le manque de capacité et les bris mécaniques ont fait du système de réservation commerciale le point central des plaintes à propos du service de Marine Atlantique. Les intervenants ont retiré leur appui au système et il fût temporairement interrompu en novembre. Le résultat cumulatif fut une très faible satisfaction de la clientèle, une couverture négative continue par les médias et des difficultés pour le personnel des points de service qui encaissait le plus fort des plaintes de la clientèle.

Malgré les défis, Marine Atlantique est sur la voie de transporter un nombre record d'équivalents autos (EA) encore en 2010-2011. Cela a été rendu possible en partie grâce à une approche de « maximisation de l'horaire de traversées » pendant la saison de pointe qui a connu une augmentation des traversées, les 8,9 % de traversées de plus de la flotte de la société fournissant une augmentation de 9,8 % de la capacité en EA comparé à l'année précédente.

L'année 2010-2011 a été caractérisée par un effort de planification important, entourant surtout la reconfiguration de la flotte de Marine Atlantique. Une grande partie de la capacité de gestion a été consacrée au succès de la conversion de deux nouveaux navires, le *Blue Puttees* et le *Highlander*, dont l'entrée dans la flotte de la société est prévue fin 2010-2011 et début 2011-2012, ainsi qu'à la refonte majeure du *Leif Ericson* et à la mise en service de l'*Atlantic Vision* au service d'Argentia. Ce fut un engagement et un accomplissement importants que d'obtenir l'approbation du financement en juin 2010 et qu'une flotte reconfigurée soit en place en moins de 12 mois. La nouvelle flotte sera disponible pour le service pour la saison de pointe estivale de 2011-2012 et elle représente une plate-forme de lancement pour un certain nombre d'initiatives qui aideront Marine Atlantique à réaliser son objectif à long terme de fournir un service de traversier moderne et efficace offrant un service de haut niveau à la clientèle.

La société a consacré des ressources importantes au renouvellement de la flotte, correspondant à l'importance de cette initiative majeure.

La sécurité et protection a également été un point central au cours de 2010-2011, avec la planification et la mise sur pied d'activités visant à augmenter la sensibilisation, et l'intégration de ces éléments dans tous les aspects de l'exploitation de Marine Atlantique. D'importantes améliorations ont également été apportées dans plusieurs domaines des activités du service à la clientèle de la société. Un nouveau système de gestion des communications avec les clients a été instauré qui fournit aux clients des mises à jour en temps réel sur les traversées. Ce système a contribué à apporter une solution au goulot d'étranglement qui avait été créé par le centre d'appel de la société, car auparavant lorsqu'il fallait réajuster l'horaire des traversées en raison de bris mécaniques ou d'événements météorologiques, les employés de la société devaient contacter les clients manuellement. Des stations de radiodiffusion MF ont également été installées aux deux principaux terminaux de Marine Atlantique, North Sydney et Port aux Basques, pour fournir des mises à jour sur les traversées aux clients présents sur la propriété du terminal et en périphérie. Les hôtels, motels et autres sites touristiques ont également été invités à recevoir de la société des mises à jour par courriel contenant des renseignements sur les traversées.

La communication avec les employés et les intervenants a été améliorée en 2010-2011 grâce à l'introduction d'un nouveau bulletin à l'intention des employés, à l'amélioration de l'intranet des employés et par une interaction plus régulière avec les divers groupes d'employés y compris les conférences semestrielles des gestionnaires. Le forum des cadres supérieurs et dirigeants des syndicats a continué à progresser et a permis une discussion ouverte sur les projets en cours et sur les changements prévus à l'exploitation de Marine Atlantique.

La première moitié de 2011-2012 sera concentrée sur l'intégration de la nouvelle flotte à l'exploitation de Marine Atlantique. L'intégration de nouveaux navires dans la flotte représente toujours un défi, car les employés doivent s'habituer aux paramètres d'exploitation et aux particularités d'un nouveau navire. La clientèle a également besoin de temps pour explorer les changements et accepter la nouvelle offre de services. Le fait que les deux navires sont pratiquement identiques aidera dans ces efforts. Le repositionnement de l'*Atlantic Vision* à la liaison d'Argentia exigera aussi quelques ajustements opérationnels, bien que la majeure partie de l'effort soit concentrée sur la commercialisation du service afin que le résultat final soit une amélioration de l'utilisation de la capacité disponible accrue pour cette liaison grâce à un navire plus grand.

Au cours de la deuxième moitié de 2011-2012, un grand effort de planification sera déployé alors qu'un certain nombre de projets de transformation se préciseront et que les plans de mise en œuvre seront élaborés. Il est évident pour la société que les aspirations collectives du Conseil, de l'actionnaire, des intervenants et de la direction utiliseront des ressources importantes au cours de la période de planification, surtout pendant les deux premières années, avec les améliorations aux infrastructures et les changements résultants pour l'exploitation. Pour l'aider à classer ses projets de planification par ordre de priorité, Marine Atlantique a élaboré un plan de mise en œuvre stratégique. Le plan identifie presque 150 projets dont l'achèvement est prévu en 2011-2012 et 2012-2013, révisé les objectifs à court terme et à long terme de la société et classe les projets en fonction de ces objectifs. Comme mécanisme de gestion de cette redoutable charge de travail, on a effectué une révision complète des besoins en ressources, de la nouvelle capacité, du rythme requis, des échéanciers et de la séquence des divers projets. Le plan reflète une approche mesurée de la mise en œuvre du programme de



changement et tient compte de la capacité de la direction et de l'organisation, des éléments culturels et du rythme de changement nécessaire pour réussir à réaliser les projets.

La société a également apporté de nombreuses améliorations aux systèmes de gestion et de surveillance internes, y compris le Bureau de gestion des projets pour les activités d'intégration des navires et le renouvellement du comité des immobilisations pour superviser le programme d'investissements importants de la société. En outre, une surveillance appropriée du programme de transformation de la société sera organisée et exercée grâce à la création du Bureau de la transformation.

Marine Atlantique demeure fermement engagée à appliquer sa stratégie de revitalisation ainsi que les directives de la politique afférente. Le rythme, les échéanciers et la séquence des projets de transformation particuliers continueront à être peaufinés alors que le travail de planification sera effectué et que la société, ses clients et ses employés s'adapteront au programme de changement. Au niveau stratégique, la société vise à ce que l'amélioration du service soit reconnue par la clientèle en 2011-2012 grâce à l'intégration réussie de la nouvelle flotte, à la capacité accrue de cette dernière et à une meilleure fiabilité. Des projets sont prévus en 2012-2013 et pour le reste de la période de planification afin d'assurer l'amélioration continue de la fiabilité du service et de l'expérience client, en même temps qu'un changement positif en matière d'efficacité et du rapport coût-efficacité de l'exploitation. Cela se traduira par d'ambitieux projets de reconfiguration des processus, de même que par une tentative délibérée et soutenue visant à amener l'important changement de culture nécessaire pour transformer l'organisation.



Table des matières

1	Historique, profil de la société et gouvernance	1
1.1	<i>Fondement législatif et gouvernemental</i>	1
1.2	<i>Exploitation et direction.....</i>	1
1.3	<i>Flotte, Terminaux et installations connexes</i>	1
1.4	<i>Liaisons</i>	2
1.5	<i>Vision, mission et objectifs organisationnels.....</i>	3
2	Rendement annuel et réalisations.....	4
2.1	<i>Réalisations organisationnelles</i>	4
2.1.1	Renouvellement de la flotte.....	4
2.1.2	Attentes du ministre	8
2.1.3	Examen spécial du BVG 2009	8
2.2	<i>Qualité, risque et conformité</i>	10
2.2.1	Gestion du risque d'entreprise	10
2.2.2	Sûreté	11
2.2.3	Sécurité	11
2.2.4	Environnement	11
2.2.5	Assurances.....	12
2.3	<i>Expérience client</i>	12
2.3.1	Communication avec la clientèle	13
2.3.2	Service à la clientèle et satisfaction des clients	14
2.3.3	Réservations commerciales.....	14
2.4	<i>Exploitation.....</i>	16
2.4.1	Activités des navires	16
2.4.2	Ponctualité	18
2.4.3	Entretien des navires	18
2.4.4	Activités des terminaux	19
2.5	<i>Technologie de l'information (TI)</i>	21
2.6	<i>Ressources humaines</i>	21
2.6.1	Formation	22
2.7	<i>Stratégie et affaires générales</i>	22
2.7.1	Politique et planification	22
2.7.1.1	Planification stratégique.....	23
2.7.2	Communications	23
2.8	<i>Rendement financier</i>	24
2.8.1	Revenus	25
2.8.2	Dépenses.....	26
2.8.3	Fonds de roulement	27
2.8.4	Immobilisations.....	28
2.8.5	Recouvrement des coûts.....	29
2.8.6	Contrôle des finances.....	29
2.8.7	Conversion des principes comptables généralement reconnus (PCGR)	30
3	Stratégie de revitalisation.....	31



3.1	<i>Gouvernance</i>	31
3.2	<i>Renouvellement de la gestion</i>	32
3.3	<i>Renouvellement des actifs</i>	32
3.4	<i>Production de recettes</i>	32
3.5	<i>Coût-efficacité</i>	32
4	Facteurs de planification	33
4.1	<i>Objectifs financiers</i>	33
4.2	<i>Considérations relatives à l'achalandage</i>	33
4.3	<i>Prévisions d'achalandage</i>	34
4.4	<i>Hypothèses sous-jacentes aux prévisions financières</i>	34
4.4.1	Demande	34
4.4.2	Revenus	35
4.4.3	Dépenses.....	35
4.4.4	Opération de change	35
4.4.5	Inflation	36
4.4.6	Détermination du prix du carburant.....	36
4.4.7	Régime de retraite	36
4.5	<i>Mesures de limitation des coûts</i>	37
4.5.1	Révision de la stratégie	38
4.6	<i>Supplément pour le carburant</i>	38
4.7	<i>Impact de la réglementation</i>	38
4.8	<i>Analyse de sensibilité</i>	39
5	Préparer l'avenir	40
5.1	Intégration d'une nouvelle flotte	40
5.2	Qualité, risques et conformité	41
5.2.1	Gestion des risques d'entreprise	41
5.2.2	Sûreté	41
5.2.3	Sécurité	41
5.2.4	Assurances	41
5.3	Expérience client	41
5.3.1	Horaire.....	42
5.3.2	Marketing et communications	42
5.3.3	Service à la clientèle et satisfaction des clients	43
5.3.4	Production de recettes et coûts-efficacités	43
5.4	Exploitation	43
5.5	Technologie de l'information	44
5.6	Ressources humaines	44
5.7	Stratégie et affaires de la société	45
5.7.1	Planification des politiques et des stratégies	45
5.7.2	Gouvernance	45
5.7.3	Communications	46
5.7.4	Services juridiques	46
5.7.5	Bureau de la transformation.....	46
5.8	Gestion financière	47
5.8.1	Revenus	47



5.8.2	Gestion des dépenses	47
5.8.3	Recouvrement des coûts	47
5.8.4	Contrôle des finances.....	48
5.8.4.1	Service des finances.....	48
5.8.4.2	Service de l'approvisionnement	48
5.8.4.3	Gouvernance et contrôles.....	48
5.8.4.4	Marge de crédit bancaire.....	49
6	Planification de la gestion des actifs	50
6.1	Défis	50
6.2	Besoins en capital	50
6.3	Gestion du cycle de vie.....	50
6.4	Projets émergents	51
7	États financiers.....	52
7.1	État A : État des revenus et des dépenses	53
7.2	État B : Bilan	55
7.3	État C : État de l'Évolution de la situation financière	56
7.4	État D : Financement de l'exploitation et de l'État.....	57



1 Historique, profil de la société et gouvernance

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. 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 Port aux 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 *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.

1.3 *Flotte, Terminaux et installations connexes*

La flotte actuelle de Marine Atlantique se compose de quatre traversiers océaniques, tous renforcés et classés comme ayant une capacité de brise-glace. La société transformera sa flotte actuelle en ajoutant deux nouveaux traversiers ropax, dont l'entrée en service est prévue au dernier trimestre de 2010-2011 et au premier trimestre de 2011-2012, et en retirant du service le *Joseph and Clara Smallwood* et le *Caribou*. Les deux nouveaux navires ropax devraient être bien adaptés à l'environnement de Marine Atlantique puisqu'ils contiennent des seuils de vitesse de grand frais, ont une manœuvrabilité au 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. Ces terminaux 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 manœuvre/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 des installations terminales à Bar Harbor, au Maine, États-Unis, qui ont été louées à long terme à un exploitant de traversiers privé. La location s'est poursuivie au-delà de la date de résiliation originale du 21 février 2011, jusqu'au 30 juin 2011. Ainsi, la société a été en mesure d'inspecter exhaustivement les installations et de recueillir des renseignements sur les options d'aliénation et les coûts d'aliénation connexes.

1.4 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 reliant l'île de Terre-Neuve-et-Labrador et le reste du Canada.

La société exploite également un service saisonnier (de 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.





1.5 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 ».

Marine Atlantique S.C.C. a défini un nouvel ensemble d'objectifs sur cinq ans au cours d'un exercice de planification stratégique qui s'est déroulé en août. Ces objectifs visent à refléter les buts de la société pour la période de planification étant donné la direction fournie par le Conseil et les actionnaires, et sont reflétés dans la stratégie de revitalisation.

Les buts de Marine Atlantique sur cinq ans comprennent :

Sûreté et sécurité

Tout un chacun à Marine Atlantique S.C.C. fera de la sûreté et sécurité de nos passagers et de nos employés la plus haute priorité. Les systèmes de sûreté et sécurité seront robustes et la sûreté guidera tout ce que nous faisons.

Service à la clientèle

Nous transporterons les gens et les produits en temps opportun et de manière fiable et efficace, et nous fournirons un service à la clientèle de qualité de manière chaleureuse et amicale. Nous communiquerons proactivement avec nos clients.

Recouvrement des coûts

Par le biais d'une croissance des revenus et de l'amélioration du coût-efficacité, nous remplirons notre engagement d'atteindre nos objectifs de recouvrement des coûts.

Gouvernance

Nous instaurerons un modèle de gouvernance efficace qui donnera suffisamment de temps à la direction pour se concentrer sur la gestion et la transformation des activités tout en répondant aux besoins de l'actionnaire et du Conseil d'administration. Cela comprendra une planification opportune, des objectifs pondérés (IRC) et des rapports de progrès réguliers et objectifs.

Gestion des actifs

Lors d'acquisitions d'actifs, nous respecterons le budget, les échéanciers et les engagements, et nous les entretiendrons de façon à en garantir la fiabilité et la longévité de manière économique grâce à la gestion du cycle de vie.

Les ressources humaines

Nous revitaliserons nos effectifs en engageant, motivant et développant nos employés. Nous assurerons un respect mutuel et un dialogue honnête et transparent.

Environnement

Nous élaborerons et mettrons en œuvre un plan de gestion environnementale détaillé comme fondement de l'amélioration de la gestion de l'environnement.

2 Rendement annuel et réalisations

Dans le cadre de l'élaboration de son plan d'entreprise, Marine Atlantic choisit annuellement de produire un rapport de ses récentes activités d'exploitation de l'entreprise. Cette section donne un compte rendu des accomplissements de 2010-2011 en se basant sur les plans soulignés dans le plan d'entreprise de l'année précédente. Les projections financières présentées ici sont basées sur un processus d'examen semestriel détaillé qui a donné lieu à un examen des résultats financiers réels pour la période d'avril à août 2010, ainsi qu'à la formulation de projections budgétaires révisées pour la période allant jusqu'à la fin de l'exercice financier afin d'établir des prévisions financières pour l'exercice 2010-2011. Au cours de la période d'avril à août, environ 66 % de l'achalandage de passagers projeté pour l'exercice a déjà été transporté de même qu'environ 51 % de l'achalandage d'équivalents autos, ce qui permet à la société de prévoir des résultats financiers avec une très grande confiance.

Certains objectifs qui étaient présentés dans le plan d'entreprise de 2009-2010 à 2014-2015 ont été reportés en raison de contraintes de temps et du fait que la grande majorité de l'équipe de direction de la société a œuvré principalement pour l'intégration de la nouvelle flotte en 2010-2011. Les objectifs suivants ont changé depuis le plan d'entreprise de l'an dernier :

- Élaboration d'indicateurs de rendement clés - La société avait prévu obtenir des données préliminaires sur la performance en 2010-2011. Cet objectif a maintenant été reporté à 2011-2012.
- Tarification en temps réel - Cet objectif a été écarté et sera achevé avant la fin de l'exercice 2012-2013.
- Remaniement de l'entente bilatérale de 1987 - Cet objectif a été reporté et son achèvement est maintenant prévu vers la fin de 2011-2012. Il est possible, toutefois, que ce projet ne soit achevé qu'en 2012-2013.
- La restructuration des états financiers et du livre des résultats est un article de la gouvernance de l'actionnaire qui sera mise en application par le service des Finances. À l'origine, ce projet devait être terminé cette année, mais en raison de priorités concurrentes, la date d'achèvement de cet article sera maintenant en 2012-2013. L'engagement est de faire rapport à Transport Canada sur quatre principaux secteurs qui coïncident avec nos objectifs financiers tel qu'établis par nos actionnaires.

2.1 Réalisations organisationnelles

2.1.1 Renouvellement de la flotte

L'année 2010-2011 a été caractérisée par un effort de planification important, entourant surtout la reconfiguration de la flotte de Marine Atlantic. La principale préoccupation a été de s'assurer que les deux nouveaux navires étaient modifiés avec succès afin de répondre aux besoins opérationnels de Marine Atlantic et que leur intégration dans la nouvelle flotte de la société était réussie.

En avril, à la suite à la décision budgétaire 2010 qui comprenait 521 millions de dollars supplémentaires pour Marine Atlantic, un comité directeur sur l'intégration des navires a été formé pour superviser le projet. Le comité directeur sur l'intégration des navires est présidé par le président et chef de la direction et comprend les membres de l'équipe de direction de la société ainsi que divers cadres



supérieurs de la société. Le comité se réunit toutes les deux semaines et fournit des mises à jour écrites mensuelles au Conseil d'administration. On a également créé un Bureau de gestion de projet pour gérer tous les aspects du projet. Le gestionnaire de projet fait partie de l'équipe de direction de Marine Atlantique. Les autres membres du bureau de gestion de projet sont des employés détachés au bureau et des contractants extérieurs.

À la fin juin 2010, Marine Atlantique a conclu un accord d'affrètement avec Stena pour deux de ses navires existants qui étaient utilisés pour le service de Stena en mer du Nord entre la Hollande et l'Angleterre. Le *Blue Puttees*, construit en 2006, et le *Highlanders*, construit en 2007, sont des navires-frères et ont été jugés comme étant les meilleurs navires disponibles pour répondre aux besoins de la société, même si les deux nécessitaient des modifications importantes, présentées aux pages suivantes. Les navires sont presque neufs, de conception moderne et contiennent des systèmes mécaniques efficaces, surtout la configuration de leur moteur.

Le comité directeur sur l'intégration des navires a recours à deux mécanismes importants pour gérer le projet d'intégration des navires. Premièrement, un groupe de travail Marine Atlantique-Stena a été formé pour dégager les modifications aux navires nécessaires pour répondre aux besoins du service de Marine Atlantique. Deuxièmement, une firme de gestion de projet a été choisie pour donner des conseils et rassurer le bureau de gestion de projet sur les aspects techniques des modifications, l'aider à gérer diverses questions de réglementation et d'autres aspects de l'intégration dans la flotte de la société, et pour fournir une supervision quotidienne sur le chantier naval allemand engagé par Stena pour réaliser les modifications aux navires. On a publié une demande de propositions (DP) et après avoir considéré un certain nombre de firmes de gestion de projets mondiales, une société mondiale de consultation maritime spécialisée dans les divers aspects de la conversion et de la remise en état des navires à passagers a été sélectionnée. La firme de gestion de projet appuie le bureau en fournissant une gamme complète de services maritimes y compris la conception, l'ingénierie, l'approvisionnement, la supervision de la construction et la logistique. Les aspects du projet relatifs à la conception et aux besoins opérationnels visant à permettre aux navires d'intégrer la flotte de la société de façon homogène, de même que l'intégration dans l'activité, ne peuvent être abordés par une tierce partie et les ressources de gestion de la société ont donc été lourdement mobilisées par ces aspects du projet d'intégration des navires.

L'un des principaux problèmes auxquels la société devait s'attaquer lorsqu'elle s'est embarquée dans le processus visant à trouver deux navires ropax était l'augmentation de la capacité de la flotte de la société. La demande de l'achalandage avait dépassé le niveau de capacité qui était offert par l'ancienne flotte de Marine Atlantique. Il était clair que lorsque la société chercherait à remplacer le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*, les nouveaux navires auraient besoin d'une surface de pont plus grande afin d'être en mesure de transporter un plus grand nombre de véhicules à chaque traversée. Le *Blue Puttees* et le *Highlanders* comportent approximativement 2840 voies-mètres chacun comparé à approximativement 1 800 voies-mètres chacun pour le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*. Cette augmentation de la surface de pont disponible, de plus de 50 % en voie-mètre et d'environ 40 % en équivalent autos (basée sur la diversité de l'achalandage de la société), ainsi qu'une flotte plus moderne et plus fiable permettra à Marine Atlantique S.C.C. d'être en mesure de répondre à la demande d'achalandage au cours de la période de planification.



Les principales modifications des navires qui doivent satisfaire aux besoins opérationnels de la société comprennent notamment les suivantes :

- Les navires doivent être raccourcis de 199,5 m par l'enlèvement d'une partie centrale de 12,5 m. Cela est nécessaire pour accommoder les restrictions de la navigation de Port aux Basques;
- L'infrastructure de surface est agrandie de façon importante pour fournir des chambres et des aires de service afin d'augmenter la capacité des navires, qui passera de 300 à 1 000 personnes à bord y compris l'équipage;
- Le nouvel accastillage comprend un total de 509 sièges d'avion répartis sur trois ponts séparés. Ces sièges correspondent à ceux installés récemment sur l'*Atlantic Vision* et sont inclinables, ce qui permet aux passagers qui n'ont pas acheté de cabine de se reposer et profiter de la traversée du golfe en tout confort;
- Toutes les cabines de passagers sont dotées de téléviseurs, de même que les salons avec sièges, et les sièges des salons intègrent un système audio qui donne aux passagers qui utilisent le système de divertissement l'option de choisir parmi trois chaînes de télévision différentes;
- Des rampes de chargement avant doubles et une rampe arrière supérieure sont ajoutées aux navires pour s'ajuster aux rampes de chargements Gulfspan existantes;
- Un troisième propulseur d'étrave est ajouté pour aider à accoster les navires lorsque le vent est fort;
- Des ponts de véhicules à levage sont ajoutés afin de fournir la capacité d'embarquer des voitures de tourisme sur le pont, les soulever, puis embarquer d'autres voitures de tourisme dessous. Ce système permettra d'ajouter 32 EA à la capacité globale de pont de chaque navire; et
- des commodités offertes aux clients telles que les niches, un pont promenade avec sièges et des zones de jeux séparées pour les jeunes enfants et les adolescents sont également ajoutées sur les navires.

Le bureau de gestion de projet s'est également occupé des questions opérationnelles des nouveaux navires y compris ce qui suit :

- Immatriculation canadienne;
- Sécurité et exigences réglementaires;
- Identification des flux et des structures de services, en plus de l'établissement de nouveaux niveaux d'équipage;
- Sélection et formation de l'équipage;
- Postes de réservistes pendant la formation de l'équipage sur les nouveaux navires;
- Élaboration d'attributions de ressources pour le trafic commercial et passagers, par saison, pour les nouveaux navires, dans le contexte de la flotte et de l'horaire d'appareillage révisés;
- Élaboration d'un plan de commercialisation et des communications pour la flotte renouvelée; et
- Révision des processus actuels et élaboration de nouveaux processus opérationnels afin de tirer profit des possibilités et tenir compte des restrictions des nouveaux navires.



Pour l'aider à gérer le projet, le comité directeur sur l'intégration des navires a recours à un système de gestion de l'information centralisé qui comprend des outils tels qu'un registre des décisions et un registre des risques. L'intégration de deux nouveaux navires à la flotte de Marine Atlantic comporte de nombreux risques. La division Qualité, Risque et Conformité de la société a consacré un temps considérable à la compilation d'un registre des risques détaillé soulignant les divers risques encourus par la société. Pour chaque risque identifié, on a mis au point des stratégies d'atténuation afin d'abaisser le risque à un niveau approprié. Le registre a été mis à jour au fur et à mesure que de nouveaux renseignements étaient disponibles et que de nouveaux risques étaient identifiés. Ce processus a été essentiel pour permettre à la société de gérer efficacement les risques associés au projet et pour s'assurer que l'intégration se déroulait de manière aussi fluide que possible. Il est impossible de prévoir chaque problème qui se présentera, mais grâce à une documentation consciencieuse des facteurs de risques potentiels, le comité directeur sur l'intégration des navires a été en mesure d'exercer quotidiennement un meilleur contrôle sur les facteurs de risque applicables.

L'un des principaux objectifs d'une intégration des navires réussie est de s'assurer que tous les employés de la société sont bien informés pendant tout le processus. L'agent d'information du bureau de gestion de projet s'assure que les employés sont informés tout au long du processus de modification en déposant des photos, des vidéos et des mises à jour de l'équipe de direction ainsi que des gestionnaires du projet de Stena sur l'intranet de la société. Cette façon de faire s'est avérée très efficace et les employés apprécient grandement l'effort pour les informer et les faire participer aux changements apportés à la flotte de la société.

Outre le projet de mise en service des deux nouveaux navires, le Leif Ericson subit une refonte majeure en janvier et février, afin de prolonger sa durée de vie utile au-delà de la fin de la période de planification. La fiabilité du navire sera également améliorée et les zones réservées aux clients seront rénovées pour les rapprocher du niveau de celles des autres navires de la flotte de la société. On est également en train de planifier le renouvellement de l'immatriculation de l'*Atlantic Vision* avant l'expiration de son permis de cabotage actuel à la fin juin 2011. La société croit que l'*Atlantic Vision* est bien adapté au service d'Argentia et qu'il sera très apprécié par la clientèle. Le travail de rénovation du bâtiment du terminal d'Argentia est en cours et on a commencé la préparation et la mise en œuvre d'une campagne de commercialisation, incluant la publicité, la signalisation et des projets avec des partenaires de l'industrie.

Le renouvellement de la flotte est une période très passionnante pour Marine Atlantic, toutefois il absorbe un pourcentage important de la capacité de gestion de la société. L'intégration réussie de la nouvelle flotte demeure la priorité absolue de la société, après la sécurité, jusqu'à la fin de l'été 2011, et des ressources importantes continueront d'être consacrées à ce projet.



2.1.2 Attentes du ministre

La société a reçu sa lettre mandat la plus récente qui précise un certain nombre de priorités et d'attentes auxquelles elle doit s'attaquer. À l'exception des éléments du tableau suivant, tous les devoirs contenus dans la lettre ont été accomplis.

Attente	État	Commentaires
1. Plan de gestion de l'énergie	En cours	La société a commandé et reçu un projet de stratégie suggérant des solutions pour la gestion de l'énergie. La direction est à exercer la diligence raisonnable nécessaire pour déterminer la façon dont elle doit aller de l'avant par rapport aux recommandations. Certains aspects du plan devront être réévalués une fois que les nouveaux actifs entreront en service.
2. Entente bilatérale	Reportée	Il y a eu beaucoup de dialogue avec Transport Canada et on a préparé un document provisoire. Les deux parties se sont entendues sur le fait que le travail à long terme de stratégie de revitalisation serait un prérequis de la nouvelle entente. En outre, les deux parties ont convenu que des normes en matière de service doivent d'abord être élaborées, et que celles-ci doivent être l'expression d'une mesure véritable de l'efficacité du service à la clientèle avant que l'accord bilatéral ne puisse être finalisé. On prévoit que l'entente bilatérale sera achevée à la fin de 2011-2012.
3. Révision de la stratégie	Terminée – en attente d'une approbation	Le processus de révision de la stratégie a été achevé en 2010-2011 - voir la section 4.5.1. La société attend une approbation.

2.1.3 Examen spécial du BVG 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. Ce rapport a été basé sur une vérification effectuée entre octobre 2008 et mars 2009 et contient 13 recommandations.

Le tableau suivant souligne les 13 recommandations, ainsi qu'un rapport de situation sur chacune (en décembre 2010).

Recommandations du BVG	Date d'achèvement originale selon la réponse de la direction	Date d'achèvement prévue
1. Marine Atlantique S.C.C., en collaboration avec le gouvernement fédéral, doit régler ses questions stratégiques en suspens : le vieillissement de sa flotte et de ses installations à terre, l'incapacité de recouvrir les coûts comme il se doit et le renouveau de la gestion. Ensemble, les parties doivent régler les problèmes de financement. La société doit	31 mars 2010 (pendant le budget 2010)	Terminé en mars 2010



Recommandations du BVG	Date d'achèvement originale selon la réponse de la direction	Date d'achèvement prévue
surveiller la progression du règlement de chaque question stratégique.		
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.	31 mars 2010	Terminer avant le 31 mars 2011
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.	31 mars 2011	Terminer avant le 31 mars 2012
4. Marine Atlantique doit définir et mettre en œuvre une politique complète de gestion des risques, qui comprend des stratégies d'atténuation, notamment un plan exhaustif de reprise des activités.	31 mars 2011	Terminer avant le 31 mars 2012
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.	31 mars 2011	Les recommandations ayant trait à la gestion et l'entretien des actifs seront appliquées avant le 31 mars 2012 (recommandations 5 à 8)
6. Marine Atlantique S.C.C. doit utiliser les rapports d'enquête et d'inspection pour recenser les problèmes systématiques possibles et adapter ses calendriers d'entretien préventif en conséquence.		
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.		
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.		
9. Le Conseil d'administration de Marine Atlantique doit terminer son examen des méthodes de gouvernance de la société et y donner suite.	31 mars 2011	Terminer avant le 31 mars 2012



Recommandations du BVG	Date d'achèvement originale selon la réponse de la direction	Date d'achèvement prévue
10. Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer des plans et les mettre en œuvre en vue de se conformer aux exigences en vigueur et à venir en matière de sécurité.	31 mai 2010	Terminé en juin 2010
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.	31 octobre 2010	Terminer avant le 31 mars 2012
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.	31 mai 2010	Terminé en septembre 2010
13. Marine Atlantique S.C.C. devrait adopter un système automatisé pour améliorer l'affectation du personnel et l'utilisation des ressources humaines.	31 octobre 2010	Terminer avant le 31 mars 2012

2.2 Qualité, risque et conformité

La division de Qualité, risque et conformité a assumé l'entière responsabilité des fonctions de gestion du risque d'entreprise, sûreté, sécurité, environnement, réclamations et assurances de la société.

2.2.1 Gestion du risque d'entreprise

Pendant l'année, on a poursuivi la sensibilisation à la gestion du risque d'entreprise dans l'ensemble de la société grâce à des ateliers de gestion du risque présentés dans toutes les divisions de l'organisation. Les registres des risques ont été réalisés pour toutes les divisions, de même que le registre des risques d'entreprises (aussi appelé registre des risques stratégiques). Le registre des risques d'entreprises initial étant maintenant en place, le processus de mise à jour trimestriel a commencé et sera inclus dans l'ensemble de rapports trimestriels du Conseil d'administration. Le processus de mise à jour du registre des risques de service a déjà mené à l'identification de nouveaux risques qui seront inclus dans le registre des risques d'entreprises, et il entraîne également la création de plans de traitement pour atténuer ces risques.

La division de Qualité, Risque et Conformité a déjà commencé l'élaboration d'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, et continuera cette tâche au cours de la prochaine année.



2.2.2 Sûreté

La flotte de Marine Atlantic est entretenue selon les normes et les codes établis par la Sécurité maritime de Transport Canada (SMTC), 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 ISM. En plus des vérifications internes, le système de gestion de la sécurité de la société est vérifié à l'externe par le Registre de la Lloyd's.

2.2.3 Sécurité

La protection à Marine Atlantic 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 Atlantic est de satisfaire et même de dépasser les exigences de la sécurité maritime.

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 au Règlement sur la sûreté du transport maritime (RSTM), qui exige les plans de sécurité des installations portuaires pour obtenir la certification de transport Canada et au nouveau Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs, plusieurs améliorations ont été apportées en 2010-2011. Ces dernières 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. Les projets de surveillance vidéo et de clôture sont achevés aux trois terminaux en exploitation et ont permis d'accroître la sécurité. Tous les employés à terre ont reçu la formation de sensibilisation à la sécurité et l'effort est maintenant dirigé vers la formation des employés à bord des navires.

Du personnel de sécurité supplémentaire a également été ajouté pour répondre aux exigences rehaussées de sécurité apportées par ces nouveaux règlements.

L'observance des Règlements sur la sûreté des traversiers intérieurs a nécessité une importante augmentation du budget permanent alloué à la sécurité opérationnelle (une augmentation d'environ 1 million de dollars pour l'exercice 2010-2011 et pour chaque année par la suite) et du budget de formation nécessaire à l'éducation et la préparation des employés de la société.

2.2.4 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. Pour satisfaire ces objectifs, la société élabore un plan de gestion environnementale. Le plan 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.

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. La société a rencontré les représentants de Transport Canada à la fin du mois d'août 2010 pour présenter



les évaluations de site de la phase 3. Transport Canada mène actuellement une évaluation des risques en se basant sur les résultats; il catégorisera ensuite les risques qui demandent un suivi et proposera des solutions pour le traitement à donner à ces risques. Les résultats ont été rendus accessibles à Marine Atlantique S.C.C.

2.2.5 Assurances

Marine Atlantique 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, ce qui a entraîné une augmentation de 20 % des primes en 2009. On s'inquiète particulièrement du fait que le courtier d'assurances de la société a indiqué que les assureurs maritimes de la coque et des machines commencent à se demander si les réclamations mécaniques des dernières années sont le résultat de l'obsolescence plutôt que des bris mécaniques imprévus. Au cours du deuxième trimestre de 2010-2011, les courtiers d'assurance de coque et machines de Marine Atlantique ont avisé la société que ses réclamations d'assurance non résolues découlant des années précédentes ont perdu en qualité, dans le sens où elles coûtent plus qu'il avait été prévu au début. On s'attend à ce que cela ait un effet négatif sur les prochains renouvellements d'assurance.

2.3 Expérience client

L'objectif de la société pour la saison de voyages de pointe 2010 était d'améliorer le service à la clientèle. On a accordé plus d'importance aux zones accessibles et aux mesures qui étaient réalisables et auraient le plus grand impact positif une fois adoptées. Dans le cadre d'un engagement continu envers la satisfaction de la clientèle, la division s'est réunie et s'est prononcée au sujet de plusieurs engagements importants au cours de 2010-2011. 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. L'amélioration sera mesurée par la maximisation de la contribution financière, y compris le recouvrement des coûts par le biais des recettes générées par le transport, les commodités, et par l'expérience client à bord et à terre.

On a apporté plusieurs améliorations à l'*Atlantic Vision* au cours de l'année pour rendre le navire plus accueillant pour la clientèle. Cela a eu pour effet que nous n'avons reçu aucune couverture médiatique négative pendant l'été. En 2009-2010, les clients se sont plaints du manque de toilettes et du nombre de sièges insuffisants, alors au début de 2010-2011, la société a installé 115 sièges d'avions supplémentaires et a ajouté deux salles de toilettes supplémentaires.

Marine Atlantique a établi en 2009-2010 un tarif spécial pour honorer le personnel des Forces canadiennes, les anciens combattants et leurs familles. Le tarif de reconnaissance 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. Cette initiative a été très bien reçue, environ 10 600 personnes admissibles s'étant prévaluées de cette promotion en 2009. Toutefois, certaines plaintes ont été formulées clairement par des clients en raison de certaines



traversées de nuit en éclairage réduit au cours des périodes les plus occupées. Cependant, en raison de la réponse positive reçue de la part des membres et des anciens combattants des Forces canadiennes, ce tarif spécial d'appréciation a aussi été offert du 1er mai au 31 octobre 2010 et a été rehaussé par l'élimination des périodes en éclairage réduit. Environ 10 300 personnes admissibles ont profité de cette offre

L'ouragan Igor a apporté beaucoup de dévastation à la province de Terre-Neuve-et-Labrador. Après que la tempête a déchiré la province, de nombreuses communautés avaient absolument besoin d'aide d'urgence. Lorsque les Forces canadiennes ont eu besoin de transporter du personnel militaire et du matériel de pont provisoire dans la province, Marine Atlantique S.C.C. a répondu en transportant le personnel et le matériel au cours de la dernière traversée vers Argentia afin de s'assurer que les ressources vitales atteignaient les personnes dans le besoin le plus rapidement possible. La société a fini par couvrir des frais de déplacement de 50 000 \$ pour le personnel militaire ayant participé à l'effort de secours en réponse à l'ouragan Igor. Marine Atlantique S.C.C. a transporté à l'île plus de 140 passagers militaires, 15 tracteurs semi-remorques, 21 camions porteurs, deux automobiles et deux autobus commerciaux. Les Forces canadiennes ont été très reconnaissantes à la société pour ses efforts pendant cette période difficile. Tous les employés touchés ont travaillé assidûment afin que ce processus soit un succès.

2.3.1 Communication avec la clientèle

Le système de gestion des communications avec les clients est entièrement déployé et fonctionnel; il est clair que notre clientèle en profite et qu'il s'avère une économie de temps pour le service des réservations. Le premier message automatisé a été envoyé le 18 juin 2010 à 14:50. La messagerie est adaptée à la clientèle de voyageurs ou commerciale au besoin. Plus de 95 % des clients sont joints par le biais de moyens automatisés.

L'équipement de radiodiffusion MF a été installé et la station diffuse à Port aux Basques et North Sydney. Toutefois, la société ne l'utilise pas encore activement. L'équipement de radiodiffusion MF de la station d'Argentia sera installé à temps pour l'ouverture de la saison 2011-2012. On est encore à mettre au point des scénarios en prévision de retards mécaniques, retards météorologiques et pour des avis relatifs aux conditions météorologiques par exemple. Des annonces phonétiques sont en préparation afin de s'assurer que la prononciation est claire et compréhensible dans les deux langues officielles.

On a mis sur pied une base de données de clients commerciaux et exploitants d'entreprise touristique qui permettra à Marine Atlantique de communiquer quotidiennement des renseignements relatifs aux traversées et de faire part de problèmes qui pourraient toucher les traversées. Les clients de ces deux industries ont eu l'occasion de recevoir le communiqué.

La société reconnaît qu'elle doit instaurer des mesures pour s'assurer que l'interaction avec la clientèle est une priorité majeure. Les principales nécessités dans le domaine des communications sont l'amélioration de la technologie, des procédés et du contenu. Les domaines essentiels comprennent :

- les communications de sortie en cas de retards, d'annulations et d'autres changements à l'horaire;
- un plus grand effort de mise à jour des avis aux voyageurs sur le site Web de la société dans les deux langues officielles;



- la capacité en termes de communications d'entrée; et
- la diffusion interne des politiques et procédures et des formations en vue de garantir l'uniformité de l'information transmise aux clients par les employés.

2.3.2 Service à la clientèle et satisfaction des clients

Un programme de recherche sur la clientèle plus étoffé avait été lancé avec succès en 2010-2011. Dans le but de consolider la surveillance de la satisfaction de la clientèle, ce programme est conçu pour répondre à toute une gamme de besoins informationnels, tels qu'augmenter la compréhension de nos clients et la connaissance des éléments qui rehaussent le degré de satisfaction de nos services. En ce qui concerne les sondages auprès de la clientèle, nous en avons prévus pour l'été et les réponses serviront de point de référence en plus de fournir une base pour les mesures de la satisfaction successives. L'idée est de sonder 50 clients chaque semaine; ces clients auraient voyagé au cours des deux semaines précédentes. En utilisant une approche de moyenne mobile, la société sera en mesure de déterminer et cibler les tendances plus rapidement. La référence de l'été 2010 fournit un niveau de confort et d'exactitude et réduit la marge d'erreur qui aurait subsisté si la société n'avait pas utilisé un nombre important de répondants au sondage comme point de référence. L'ancien format pour obtenir des commentaires de la clientèle, qui était utilisé pendant l'exercice 2009-2010, consistait à interroger simplement les clients qui voyageaient sur les navires de la société de juin à septembre. Cette approche n'utilisait pas de référence et était seulement utilisée au cours de la saison estivale de pointe. La nouvelle approche permettra une meilleure comparaison sur 12 mois et donnera à la société une bien meilleure idée du niveau de satisfaction de la clientèle à divers moments de l'année entière.

Dans l'ensemble, selon les résultats préliminaires de 2010, la note de satisfaction de la clientèle pour la saison estivale 2010 s'est améliorée par rapport à la saison estivale 2009. Voici quelques exemples d'amélioration :

- La note de satisfaction de la clientèle (sur une échelle de 10) en ce qui concerne l'expérience client globale à bord de l'*Atlantic Vision* a augmenté, passant de 6,9 à l'été 2009 à 7,9 pendant l'été 2010.
- L'expérience client globale au terminal de North Sydney a augmenté, passant d'une note de 7,0 pendant l'été 2009 à 7,3 pendant l'été 2010.
- L'expérience client globale au terminal de Port aux Basques a augmenté, passant d'une note de 7,4 pendant l'été 2009 à 7,9 pendant l'été 2010.

On a créé un sondage d'opinion dans le but d'obtenir une meilleure compréhension de la perception du public de même qu'un aperçu de l'image publique de la société. La méthode de l'évaluation mystère permettra à la société de comprendre les défis et les possibilités auxquels sont confrontés les voyageurs tout au long de leur expérience avec Marine Atlantique, de la réservation au débarquement. Ces mesures sont maintenant instaurées.

2.3.3 Réservations commerciales

La division de l'Expérience client a passé énormément de temps pendant la saison estivale de pointe à rencontrer les parties intéressées du secteur commercial pour essayer d'améliorer le système de réservations commerciales. Le système a été lancé au printemps 2010 et a immédiatement rencontré de la résistance de la part de certains membres de l'industrie du camionnage. La société a apporté des modifications au système afin de mieux convenir à ses clients et pour permettre de mieux gérer



l'ensemble de l'achalandage commercial. La société admet que le système n'est pas parfait, mais sa mise en œuvre était la bonne chose à faire pour permettre une meilleure planification et une meilleure prévisibilité à la fois pour la société et pour la clientèle commerciale.

La capacité de la flotte est l'un des principaux facteurs qui ont compliqué le succès de la mise en œuvre des réservations commerciales. La capacité est un problème qui hante la société depuis bien longtemps et bien que le système de réservations commerciales ait en fait aidé à la gestion de l'achalandage, il n'y avait quand même pas suffisamment de place sur les navires pour satisfaire à la demande globale. Cela était aggravé par le fait que la société possède une flotte vieillissante et qu'il a fallu cesser d'utiliser les navires plus souvent que prévu en raison de difficultés mécaniques. Avec le renouvellement de la flotte à l'horizon, la capacité sera accrue et il sera plus facile pour les clients commerciaux de réserver des places à bord des navires de la société.

On a tenu un certain nombre de consultations avec l'industrie du camionnage au cours de l'été afin de discuter du système de réservations commerciales. De nombreuses suggestions ont été faites au cours des consultations et un certain nombre de changements ont été apportés.

En juillet, on a créé une liste d'attente qui permettait à 10 camionneurs, sans réservation, d'avoir accès aux terminaux de la société selon le principe du premier arrivé, premier servi. Ces clients pourraient utiliser une surface de pont disponible à gauche des navires au moment du départ. Cela a permis à certains camionneurs indépendants d'avoir l'option de transporter des marchandises sur une base de chargement et départ le cas échéant, bien que la grande majorité des clients de la société utilisent encore le système de réservations commerciales pour réserver une place pour transporter leurs marchandises sur le golfe. À la fin de la saison estivale de pointe, on a constaté que parmi les unités se prévalant de la liste d'attente, plus de 90 % ont été embarquées sur la traversée suivante.

Au cours de la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 août 2010, Marine Atlantic a transporté environ 21 600 tracteurs semi-remorques et 22 200 remorques sans tracteur. Cela représente un volume record de fret commercial et une augmentation par rapport à l'année précédente de 7,7 % de tracteurs semi-remorques et de 1,4 % de remorques sans tracteur. Pendant cette période, la société a réussi à augmenter le nombre de traversées par rapport à l'année précédente de 8,4 %, en partie grâce à la maximisation de l'horaire des traversées.

Un certain nombre de transporteurs indépendants plus petits qui fonctionnent sur une base de dernière minute ou d'expédition de détail-Camion (EDC) ont exprimé leur crainte tout au long de l'année selon laquelle les réservations commerciales influent négativement sur leur commerce à tel point qu'ils considéraient cesser leur exploitation. Toutefois, dans la plupart des cas, les dossiers de la société indiquent que ces sociétés ont été en mesure d'obtenir un nombre de traversées sur le golfe qui est supérieur au nombre de traversées qu'ils ont effectuées pendant la même période au cours de l'exercice de 2009-2010.

Même si un petit nombre de clients ont exprimé ouvertement leur insatisfaction par rapport au système, la majorité des clients commerciaux étaient, en fait, contents du système et de la possibilité qu'il leur donne de mieux gérer leurs affaires courantes. La plupart de ces clients étaient silencieux et grandement éclipsés dans les médias locaux par le petit nombre de clients commerciaux qui étaient insatisfaits du système.



Malgré le grand nombre de défis, dans l'ensemble, le système de réservations commerciales a bien répondu aux nombreuses attentes des transporteurs, des consommateurs et de la société elle-même. Pourtant, en raison de préoccupations de l'industrie du camionnage après la période du bris du gouvernail du *Smallwood*, la société a annoncé le 29 octobre 2010 qu'elle suspendrait les réservations commerciales à partir du 14 novembre 2010. Suivant la recommandation de l'Atlantic Provinces Trucking Association (APTA), la société est revenue à l'approche du premier arrivé, premier servi. Comme prévu, le 16 novembre 2010, seulement deux jours après le retour à l'ancien système, le volume de véhicules au terminal de North Sydney a nécessité la fermeture des barrières du terminal jusqu'à l'élimination de l'accumulation de véhicules.

2.4 Exploitation

Pendant les cinq premiers mois de l'exercice 2010-2011, la météo n'a joué qu'un petit rôle en tant que facteur perturbateur de l'horaire des traversées de la société. Toutefois, il y a eu un arrêt de service dans le golfe d'une durée de 22 heures le samedi 4 septembre, dû à l'ouragan Earl. En raison du faible niveau de glace dans le golfe pendant l'hiver 2009-2010, il y a eu une augmentation de la croissance des salissures sur l'extérieur de la coque des navires. Habituellement, la glace contribuait à faire partir une grande partie de ces salissures, mais au cours de cette dernière année, avec très peu de glace, la croissance de salissures a doublé et créé une résistance sur la coque réduisant la vitesse du navire de un à deux nœuds et augmentant la consommation de carburant. L'enlèvement des salissures a entraîné du travail supplémentaire lorsque les navires étaient en cale sèche et pendant les périodes de travail planifiées.

Pendant la saison de pointe, la demande de passagers et de véhicules commerciaux a une fois de plus dépassé 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. Pour gérer les volumes de pointe estivale, la société a utilisé les réservations commerciales ainsi que la maximisation de l'horaire des traversées.

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 pendant la saison de pointe. Pendant les mois de juillet et août 2010, la société a été en mesure d'ajouter 43 voyages supplémentaires à l'horaire, ce qui représente une augmentation de presque 9 % par rapport à l'année précédente. Cela se traduit par une augmentation de 16 380 EA en capacité; une augmentation d'environ 10 % par rapport à la saison estivale de pointe 2009.

2.4.1 Activités des navires

L'exercice 2010-2011 marque la fin de l'exploitation des navires *Caribou* et *Joseph et Clara Smallwood* par la société. Ces navires ont bien servi Marine Atlantique tout au long de leurs années de service et ont contribué à transporter sur le golfe des marchandises et des passagers en toute sécurité pendant près d'un quart de siècle. La société procède actuellement à la disposition de ses deux navires. On prévoit l'entrée en service de deux nouveaux navires, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, au dernier trimestre de 2010-2011 et au premier trimestre de 2011-2012 respectivement.



La société a continué de lutter pour assurer le transport des véhicules pendant la saison de pointe malgré les bris mécaniques sur les navires vieillissants. 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. Malheureusement, cela a souvent fait que des clients ont dû traverser le golfe à des moments défavorables pour une traversée.

La mise en service de l'*Atlantic Vision* en 2009-2010 a donné lieu à certaines critiques lorsque le navire a éprouvé des problèmes mécaniques peu après son intégration dans la flotte. Cependant, sans l'exploitation de ce navire en 2010-2011, la société aurait eu énormément de difficulté à répondre à la demande de l'achalandage, surtout durant la haute saison. Marine Atlantique S.C.C. a fait face à de graves contraintes de capacité pendant les mois estivaux, mais le fait d'exploiter l'*Atlantic Vision* sur la liaison du golfe s'est avéré bénéfique à la société pour lui permettre de transporter un grand volume de véhicules, particulièrement lorsque le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood* ont été hors service en raison de difficultés mécaniques. Pendant les mois de juillet et août 2010, l'*Atlantic Vision* a transporté 50 766 EA, ce qui représente environ 36 % de l'achalandage total de la société pendant cette période. Ce navire a également transporté environ 41 % de du nombre total de passages transportés par la société pendant la même période.

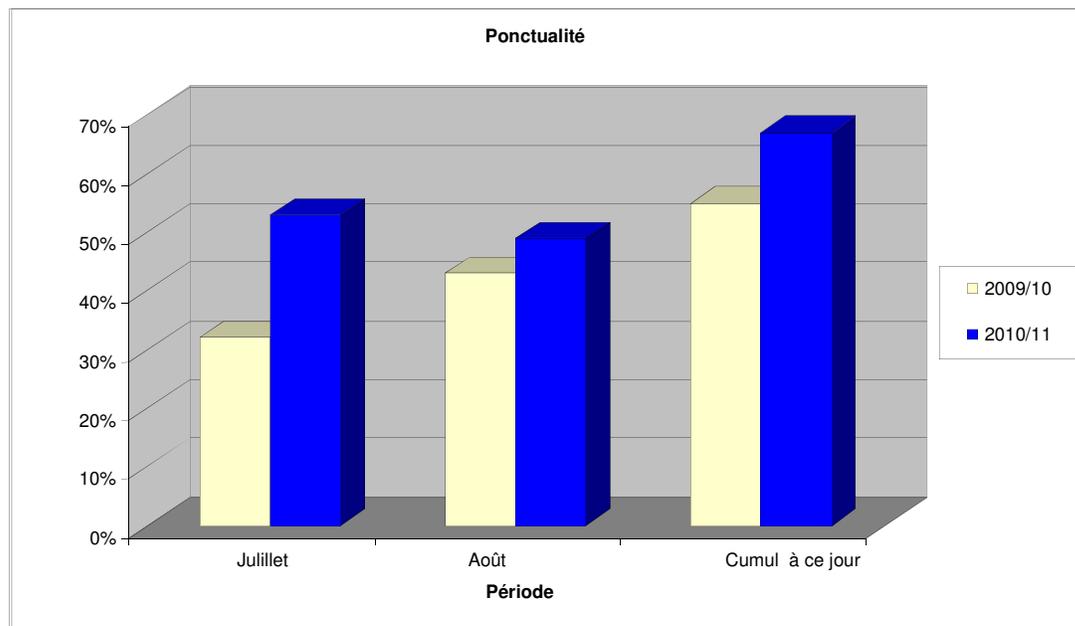
Les délais survenus au cours de l'année ont été principalement causés par des entretiens non planifiés de certains composants du moteur et des rampes sur le *Caribou* et sur le *Joseph and Clara Smallwood*. Pendant l'été, deux voyages à Argentinia ont été annulés pour permettre de réparer le gouvernail du moteur du *Joseph and Clara Smallwood*. L'*Atlantic Vision* a également subi les délais en raison de la perte d'un palier du propulseur d'étrave et a été exploité pendant 43 jours en attendant les pièces. La majorité des déficiences fortuites de composants se sont produites pendant juillet et août, les mois de pointe de la société. Au cours de cette période, le *Leif Ericson* s'est avéré le navire le plus fiable de la flotte de la société. Il a opéré pour un total de 134 jours, au cours desquels il a été « en service avec des exceptions mineures » pour seulement quatre jours. Ces « exceptions mineures » sont des problèmes mécaniques mineurs qui n'empêchent pas le navire d'opérer en toute sécurité.

Les coûts d'entretien ont été inférieurs au budget pendant la saison de pointe grâce à divers facteurs y compris le fait d'avoir une équipe de gestion de l'entretien complète, l'intégration d'un comité des normes d'entretien et l'entretien de conservation du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood* en raison de leur départ imminent de la flotte de la société.



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. Les ennuis mécaniques pendant la saison de pointe 2010 ont eu un effet négatif sur la ponctualité, qui a chuté à 53 % pour le mois de juillet et à 49 % pour le mois d'août. Cette performance surpasse cependant celle de l'année dernière qui était de 32 % pour juillet et 43 % pour août. La ponctualité était de 67 % à la fin du mois d'août comparé à 55 % pour la même période l'an dernier.



Au cours des dernières années, l'âge de la flotte de la société avait limité sa capacité à opérer de façon fiable et sûre. Avec le retrait du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood* et l'arrivée du *Blue Puttees* et du *Highlanders*, Marine Atlantique S.C.C. Inc. s'attend au moins à ce que l'amélioration de la fiabilité et de la sûreté de fonctionnement de la nouvelle flotte entraîne une amélioration du taux de ponctualité.

2.4.3 Entretien des navires

Avec l'ancienne flotte composée de navires âgés de 20 à 25 ans et un manque d'entretien accumulé depuis les premières années, le contrôle et la prévision des coûts d'entretien a représenté un défi pour Marine Atlantique. L'usure de la machinerie et des pratiques d'entretien dépassées en sont responsables. En dépit de nouvelles routines d'entretien planifiées, la flotte continuait de souffrir de bris mécaniques majeurs et des entretiens non planifiés tout au long de l'année. La machinerie continuait de mal fonctionner, nécessitant un remplacement ou d'importantes remises en état, et le sourçage des pièces et le soutien des fournisseurs devenaient un problème grave. Grâce à l'introduction des nouveaux navires dans la flotte de la société, à des pratiques d'entretien préventif vérifiées et à une mise à niveau générale de la philosophie sur l'entretien de la société, cette dernière sera en meilleure position pour gérer de manière efficace et efficiente les pratiques d'entretien de toute la flotte.



Le *Joseph and Clara Smallwood* a subi une panne mécanique de son gouvernail de bâbord au début octobre qui l'a mis hors service pendant deux semaines. L'*Atlantic Vision* était en cale sèche au même moment pour un entretien planifié, si bien que la société avait seulement deux navires en exploitation. Pour compliquer encore davantage les choses, aucun chantier naval au Canada n'était en mesure de réparer le navire à ce moment; Marine Atlantique a donc pris des dispositions pour que le travail soit effectué par la Boston Ship Repair au Massachusetts. La perte du *Joseph et Clara Smallwood* a pesé lourd sur tous les secteurs de la société, de la division de l'exploitation au service des réservations. Les employés ont travaillé 24 heures sur 24 afin de servir la clientèle et effectuer les réparations aussi rapidement que possible pendant cette période difficile. C'est grâce à cet effort des employés de Marine Atlantique S.C.C. et à l'effort de l'équipe technique de la Boston Ship Repair que la société a pu accélérer le processus de réparation et remettre le navire en service le 16 octobre, neuf jours avant la date prévue du 25 octobre.

En juin 2010, la société a achevé des améliorations conviviales à l'*Atlantic Vision*, dont l'installation de toilettes additionnelles et l'ajout de 115 sièges. Pendant la période de travail planifié du printemps, on a procédé à la remise en état complète des moteurs et des génératrices du *Leif Ericson*, ainsi qu'au renouvellement d'une partie de son système hydraulique.

Le *Leif Ericson* a reçu la mise à niveau du système d'exploitation de gestion des actifs AMOS (*Asset Management Operating System*) version 9.1 pendant l'année. L'*Atlantic Vision* qui possède son propre système exclusif de gestion des actifs et de l'entretien, il ne sera pas mis à niveau car le propriétaire a besoin que son propre système soit entretenu. Étant donné que le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood* sont mis hors service, il a été décidé de ne pas mettre leur système à niveau. À leur arrivée dans la flotte de la société, le *Highlanders* et le *Blue Puttees*, qui sont déjà équipés du système AMOS, recevront la mise à niveau à la version 9.1 afin de les conformer aux normes du *Leif Ericson*. La gestion de l'ensemble des actifs et de l'entretien à bord des navires sera ainsi améliorée.

2.4.4 Activités des terminaux

Dans la période allant d'avril à août 2010, l'exploitation des terminaux a eu de meilleurs résultats que prévu au budget, soit une réduction des coûts de 10 %. On peut attribuer cela aux changements opérationnels apportés à l'horaire des traversées à North Sydney, au fait de minimiser les rappels au travail d'équipage à terre supplémentaire lors des interruptions de service, d'une meilleure utilisation du personnel et de l'utilisation d'un système de réservations commerciales.

L'exploitation des terminaux a affronté de nombreux défis opérationnels en raison de panne de navire pendant juillet et août et a traité un nombre élevé de plaintes des clients occasionnées par les changements aux horaires de traversées qui étaient nécessaires pour tenter de répondre à la demande de l'achalandage. Bien que travaillant sous une forte pression, le personnel des terminaux s'en est très bien sorti tout au long de la saison de pointe. On peut attribuer ces bons résultats à ce qui suit :

- Meilleure préparation en vue de la saison de pointe; le personnel a mis au point de nouvelles procédures d'exploitation qui ont permis une meilleure coordination entre la billetterie et les directeurs de la circulation.
- Réservations commerciales;
- Lancement de l'initiative d'information du système de gestion des communications avec les clients, qui permet de communiquer de façon automatisée avec les clients en cas de délai d'appareillage d'un navire.



- Gestion efficace des changements à l'horaire des traversées des navires causés par des problèmes d'entretien.
- Surveillance extrêmement rapprochée exercée sur les temps d'escales expéditifs avec utilisation maximale des navires.
- Introduction de nouveaux protocoles de sécurité, y compris la présence de personnel de sécurité aux terminaux tous les jours 24 heures sur 24 en raison des nouvelles mesures de sécurité.

On a installé des systèmes d'amarrage Moorex aux quais secondaires de North Sydney et de Port aux Basques au cours de l'année. L'achèvement de ce projet accroîtra la souplesse opérationnelle des activités à terre aux deux endroits et permettra à la société de maximiser l'efficacité à terre, tout en minimisant le coût de la main-d'œuvre. Le *Blue Puttees* et le *Highlanders* seront dotés de bittes d'amarrage compatibles au système Moorex. Le *Leif Ericson* sera également doté de bittes d'amarrage lors de son carénage de demi-vie. Ainsi, tous les navires de la flotte de Marine Atlantic S.C.C. seront amarrés aux ports par le système Moorex.

Des améliorations au terminal de North Sydney ont été apportées au cours de l'exercice 2010-2011 grâce au fonds de stimulation. Le quai de remplacement maintenant achevé procurera à la société la flexibilité dont elle avait grandement besoin sur deux plans. En cas de difficultés d'horaires, Marine Atlantic S.C.C. sera en mesure d'accueillir deux navires au port en même temps, et elle pourra également réaliser l'entretien à long terme tellement nécessaire du quai primaire.

Dans le cadre du projet de stimulation visant à installer la nouvelle et deuxième rampe de chargement double à North Sydney, la société a déterminé qu'il était nécessaire d'enlever l'immeuble administratif de North Sydney. Un avant-projet a été élaboré visant à reloger le personnel de bureau et déménager l'entrepôt dans un bâtiment existant du parc industriel situé à proximité. Le plan s'appuyait sur certaines hypothèses concernant l'état du bâtiment et les coûts nécessaires pour l'adapter aux exigences de la société. Le plan occasionnait une location à long terme du bâtiment et comprenait des fonds pour les améliorations de la location à bail. Subséquemment, la société a exploré l'option d'acheter le bâtiment et en est venue à une entente sur un prix d'achat.

Lors de son assemblée de janvier, le conseil d'administration a approuvé l'achat et la rénovation du 65 Memorial Drive. Un examen complet de tous les projets d'immobilisations a été effectué afin d'intégrer ce projet à l'allocation du programme d'investissement approuvé pour 2011-2012. Les capitaux nécessaires au projet d'immeuble proviennent d'ajustements apportés à plusieurs projets d'immobilisations importants dans lesquels l'estimation des coûts ou la portée du projet ont changé depuis le dernier examen, que ce soit par les avancements de plusieurs projets d'immobilisations de base en 2010-2011 ou l'élimination de plusieurs projets d'immobilisations de base dans le budget de 2011-2012. La direction a jugé ces ajustements appropriés dans les circonstances, étant donné qu'ils n'auraient aucune répercussion matérielle sur l'exploitation ou sur les objectifs de la société.



2.5 Technologie de l'information (TI)

En poursuivant le but de la société visant à faire du service de la technologie de l'information un service mieux intégré et plus orienté vers des applications de gestion, et à s'assurer de son harmonisation avec la stratégie de revitalisation, les actions suivantes ont été mises en oeuvre en 2010-2011 :

- Remplacement du système d'Internet par satellite de l'*Atlantic Vision*
- Systèmes d'établissement des horaires des employés et de formation
- Remplacement ou modernisations (ou les deux) de l'infrastructure des TI
- Plan de continuité des opérations (PCO)
- Système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE)
- Système de gestion des communications avec les clients
- Système de gestion de l'information (IMS)
- Améliorations au stockage de données
- Système de rapports de gestion
- Serveurs IMS

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 des TI. On a reçu le rapport final et le conseil d'administration en a approuvé les recommandations au début de 2010. *Les principales recommandations et les rapports de situation sont les suivants :*

- *La nécessité de créer un plan de continuité des activités de l'entreprise (PCA) sur lequel s'alignerait le PCA des TI – le PCA des TI est en cours de préparation et son achèvement est prévu pour la fin de l'exercice financier 2010-2011, et le PCA de l'entreprise est en préparation sous la direction de la division QRC.*
- *La nécessité de maintenir un registre des risques des TI et d'atténuer ces risques – cela est maintenant en place.*
- *La nécessité d'élaborer un plan de relève – le plan est en cours de préparation et sera développé davantage en 2011-2012.*
- *La nécessité de mettre à jour le fond de renseignements Infosource de la société – cela a été achevé en 2010-2011.*

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 ont été approuvées par le Conseil d'administration à la réunion de septembre 2010. On prévoit que les procédures qui accompagnent ces politiques seront appliquées au cours de la deuxième moitié de 2010-2011.

2.6 Ressources humaines

Les effectifs de la société comptent 1086 ETP représentant environ 1 400 employés, parmi lesquels 179 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^e mécanicien sont essentiels aux activités quotidiennes et exigent des compétences dont l'acquisition demande de nombreuses années. Au cours de 2010-2010, Marine Atlantique a continué 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, pendant l'année Marine Atlantique S.C.C. a aidé à appuyer et former deux officiers par le biais de ce programme. Les officiers choisis qui se sont prévalus du programme scolaire ont signé des



engagements de retour au travail, ce qui garantit le développement d'officiers pour les futurs postes à pourvoir. Un programme de cadets visant à attirer de nouveaux employés pour la société sera également instauré au cours du quatrième trimestre de 2010-2011.

En 2011, la société a finalisé l'élaboration d'un plan intégré de ressources humaines. Le plan intégré de ressources humaines a été approuvé par le Conseil d'administration de la société en septembre 2010, ce qui a permis à cette division de réaliser les nombreux objectifs soulignés dans le plan. Le développement et la mise en œuvre du plan découlent d'une recommandation faite par le BVG dans le Rapport d'examen spécial du BVG 2009 qui demandait à la société de créer et de finaliser un plan stratégique des ressources humaines qui appuie le plan d'ensemble de l'entreprise et est intégré dans ce dernier.

2.6.1 Formation

Les initiatives en formation en 2010-2011 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, ont également été instaurées.

La société offre les programmes de certification de Gestion de la sécurité des passagers (PSM) et de Gestion spécialisée de la sécurité des passagers (SPSM). Tous les équipages de Marine Atlantique S.C.C. devront obligatoirement être formés avant novembre 2011 comme l'exige la Convention internationale sur les normes de formation des gens de mer, de délivrance des brevets et de veille (Norme STCW 95). En 2010-2011, a accordé une grande importance à la certification de la majorité des membres d'équipage de la société.

En 2010-2011, dans le cadre du renouvellement de la flotte et de la stratégie de revitalisation, un programme de formation formelle a été établi pour s'assurer que la société se conformait au règlement en ce qui concerne le *Blue Puttees* et le *Highlanders*.

2.7 Stratégie et affaires générales

2.7.1 Politique et planification

Au cours des quelques dernières années, Marine Atlantique a eu recours à une quantité importante de travail effectué par des experts-conseils alors qu'elle élaborait sa stratégie de revitalisation et cherchait à obtenir de l'actionnaire le financement pour la mise en œuvre. Maintenant que le financement est assuré pour une période de cinq ans, la société entre dans une phase de planification et de mise en œuvre où divers éléments de la stratégie de revitalisation transformeront l'organisation. La division de la stratégie et des affaires générales s'est grandement impliquée dans le processus de planification et a fourni une direction et une orientation à toute l'organisation.



2.7.1.1 Planification stratégique

Le processus de planification des activités de Marine Atlantic continue d'évoluer. En préparation du Plan d'entreprise de cette année, la société a préparé un plan de mise en œuvre stratégique visant à évaluer sa capacité à mettre en œuvre les plans et initiatives élaborées dans toute l'organisation. On a estimé les échéanciers et les ressources nécessaires pour les projets et réalisé une analyse stratégique afin de déterminer le rythme, le moment choisi et la séquence des diverses initiatives. La conclusion évidente était que les aspirations collectives du Conseil, de l'actionnaire, de la direction, de la clientèle, des parties intéressées et des employés surpassaient la capacité de l'organisation.

Comme il est indiqué dans la section 2.1.3, l'une des recommandations de l'examen spécial du BVG 2009 soulignait des lacunes dans le processus de planification de Marine Atlantic. L'approche de la planification intégrée a beaucoup évolué dans les 24 derniers mois, et un expert-conseil de l'extérieur a été embauché pour documenter le cycle de planification annuelle. Le rapport produit par l'expert-conseil fournira une rétroaction au Conseil et à l'actionnaire avant la fin de l'exercice 2010-2011, et incorporera les éléments de planification intégrée suivants :

- examen financier pour modification du profil;
- examen financier de mi-année;
- planification de mise en œuvre stratégique;
- processus du Plan d'entreprise et échéancier;
- examen budgétaire détaillé; et
- couplage avec les contrats de responsabilité.

2.7.2 Communications

L'évolution du service des communications s'est poursuivie en 2010-2011, particulièrement en ce qui concerne les activités de communication interne. Au cours du développement de la stratégie de revitalisation, il est devenu évident qu'une main-d'œuvre informée et engagée était un élément essentiel pour réussir à transformer l'organisation en un service de traversier moderne et efficace. Le bulletin interne de la société *Strait Talk* a été lancé en mars 2010 et chaque mois, en plus des chroniques destinées aux employés, les initiatives et les projets sont soulignés. Le bulletin a été très bien reçu, et il est distribué électroniquement aux personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Les services continuent à publier *Beacon* et *Signal Notices* pour informer rapidement les employés des événements importants et pour annoncer les nouvelles nominations, les changements de procédures et ainsi de suite.

Les communications internes sont également un élément important du Bureau de gestion de projets (BGP). Un agent des communications internes a été embauché pour le BGP; relevant directement du directeur des communications, il tient les employés au courant de l'état du projet et réveille l'enthousiasme des employés de l'organisation en prévision de l'amélioration du service dont ils sont responsables. Le site intranet des employés a également été restructuré en 2010-2011 et le lancement du nouveau site pour les employés aura lieu avant la fin du quatrième trimestre.

Des conférences des gestionnaires ont eu lieu en juin et en novembre, en dehors de la saison estivale de pointe. Ces réunions rassemblent les gestionnaires des navires et les gestionnaires basés à terre de toute



l'organisation et représentent une excellente occasion de discuter de questions de stratégie et d'exploitation, et facilite le ralliement organisationnel.

2.8 Rendement financier

Depuis l'approbation du plan d'entreprise de 2010-2011 en juin 2010, la direction de la société s'est efforcée diligemment de négocier et d'obtenir un accord d'affrètement pour deux navires : planifiant et estimant le coût d'intégration de ces navires dans la flotte, planifiant et mettant en œuvre une infrastructure d'investissements importants pour fournir un équipage à ces navires et continuer à améliorer l'expérience client globale.

En conséquence, un certain nombre de changements ont été apportés au plan original élaboré à l'appui de renouvellement de la flotte. Les ajustements financiers résultant des changements au plan indiqués dans le tableau suivant. Par exemple, l'échéancier d'intégration dans la flotte a été révisé cette année pour refléter la livraison anticipée des navires, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*. Le *Blue Puttees* est arrivé au Canada le 5 janvier 2011 et devrait entrer en service avant la fin de l'exercice. Le *Highlanders* arrivera en février 2011 et entrera en service en avril 2011. Le *Caribou* a été mis hors service en novembre 2010 et le *Joseph and Clara Smallwood* sera mis hors service en mars 2011. Ces changements ont eu un impact financier et on a fait les ajustements nécessaires.

Malgré ces changements, la société a bien géré le processus et elle a réussi à opérer dans les limites des crédits alloués approuvés en 2010-2011. Le rendement financier a été le meilleur que prévu de plus de 2 % sur un budget total de 317 millions de dollars. Un excédent d'exploitation de 6,8 millions de dollars a été diminué par la nécessité d'augmenter le fonds de roulement de 6,3 millions de dollars, ce qui a laissé un excédent d'exploitation net de 0,5 million de dollars. La société a également obtenu un recouvrement des coûts de 59,7 %, dépassant l'objectif de recouvrement des coûts de 58,4 %.



(En milliers de dollars)	2010/11		
	Budget du plan d'entreprise	Prévisions	Différence
Revenus			
Transport	82 817	81 406	(1 411)
Supplément pour le carburant	12 003	11 400	(603)
Augmentation des revenus	2 880	297	(2 583)
Revenus totaux	97 700	93 103	(4 597)
Dépenses			
Fonctionnement de base*	131 612	124 738	6 874
Carburant	35 540	31 340	4 200
Affrètement - paiements de location	26 108	26 276	(168)
TVH sur importations (navires affrétés)	15 512	8 250	7 262
Prestations de retraite	21 852	20 077	1 775
Gestion, mise en œuvre et restructuration de programmes	7 357	15 877	(8 520)
Dépenses totales	237 981	226 558	11 423
Besoins d'exploitation nets	140 281	133 455	6 826
Fonds de roulement	(2 485)	3 863	(6 348)
Dépenses en immobilisations			
Projets de stimulation	10 499	7 570	2 929
Grandes initiatives d'immobilisations à terre	6 050	4 043	2 067
Grandes initiatives d'immobilisations sur les navires	53 126	57 058	(3 932)
Projets de capital de base	7 736	12 902	(5 166)
Autres projets de capital reportés de 2009-10	1 395	1 307	88
Dépenses en immobilisations totales	78 806	82 880	(4 074)
Dépenses totales – Dépenses et immobilisations	316 787	309 438	7 349
Financement			
<i>Financement public net nécessaire</i>	216 602	220 198	(3 596)
<i>Financement public net disponible</i>	216 602	224 037	7 435
<i>Financement net (surplus) / manque à gagner</i>	-	3 839	3 839
Recouvrement des coûts	58,4 %	59,7 %	1,3 %

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

2.8.1 Revenus

Même s'il n'atteint pas le niveau d'achalandage projeté, on prévoit que le volume de la société atteindra un niveau record en 2010-2011 alors que l'achalandage en ÉA a augmenté de 2,9 % par rapport à l'année précédente. Les forts gains sur le plan des véhicules commerciaux continuent d'être contrebalancés par une baisse des passagers et des véhicules de tourisme, ce qui a entraîné des recettes tirées du transport inférieures de 1,4 million de dollars à celles prévues. Le taux du supplément sur le carburant a été fixé à 19,7 % au début de l'année. Le taux sera réduit à 16 % en janvier 2011 pour



coïncider avec l'augmentation du tarif général et avant la mise en service du *Blue Puttees*. Le taux du supplément se situe bien en deçà de celui des compétiteurs externes et de l'*Atlantic Provinces Trucking Association*, dont les taux actuels du supplément pour le carburant sont au-delà de 25 %. Le revenu du supplément a chuté légèrement de 603 000 \$, et n'a pas d'impact sur la réalisation des objectifs financiers de la société.

2.8.2 Dépenses

Les charges d'exploitation de base seront inférieures de 6, 9 millions de dollars L'arrivée anticipée des navires affrétés et le désarmement anticipé subséquent du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood* réduisent considérablement les coûts d'entretien. Des économies ont également été réalisées au cours des activités d'entretien planifié de l'*Atlantic Vision* et du *Leif Ericson*. On s'attend à réaliser une économie globale sur l'entretien de 5,7 millions de dollars. L'autre réduction de 1,2 million de dollars est liée aux économies opérationnelles dans divers comptes.

Le prix courant du carburant s'est incliné de 4 % plus bas que prévu, ce qui a entraîné une économie de 1, 5 millions de dollars. En outre, la consommation totale de carburant a été inférieure à celle projetée. La direction avait augmenté les projections budgétées pour la consommation de carburant par voyage du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood* pour tenir compte du rendement de ces actifs vieillissants. Cependant, la consommation réelle de ces deux navires a été comparable au niveau historique ce qui a entraîné une économie de 2,7 millions de dollars.

Les coûts d'affrètement comprennent deux composants, les paiements de location et la TVH nette exigée pour l'importation de navires affrétés au Canada. La livraison hâtive du *Blue Puttees* et du *Highlanders* a eu un effet sur l'échéancier des paiements de location, nécessitant des paiements supplémentaires qui se sont élevés à 1 million de dollars.

Les taux de change favorables de l'euro combiné aux contributions accrues en capital attribuées aux coûts de conversion des navires ont contribué à réduire l'obligation découlant du contrat de location-acquisition de 0,8 million de dollars en 2010-2011, et ont des effets favorables importants sur le reste de l'obligation de l'affrètement.

Le changement de pavillon des navires affrétés pour le Canada exige la satisfaction de toutes les exigences réglementaires et le paiement de toutes les taxes au moment de l'importation. La TVH sur les importations représente les fonds nécessaires pour satisfaire les exigences fiscales pour importer des navires affrétés au Canada. Le plan original consistait à importer l'*Atlantic Vision* et le *Blue Puttees* cette année. Avec le changement de l'échéancier de livraison, la société a décidé d'importer à demeure le *Blue Puttees* et le *Highlanders* cette année. En raison de l'importance des ressources de gestion nécessaires à la préparation pour les nouveaux navires, l'importation permanente de l'*Atlantic Vision* a été reportée jusqu'à après la mise en service des nouveaux navires. Le paiement pour le *Blue Puttees* sera effectué en février et même si le *Highlanders* sera importé à demeure au cours du présent exercice, le paiement au comptant réel d'environ 7,2 millions de dollars ne sera pas effectué avant avril 2011.

Le bureau de gestion de projet (BGP) est responsable de la mise en service des deux nouveaux navires affrétés, du changement de pavillon de l'*Atlantic Vision* et de la mise hors service du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood*. Le changement du calendrier des livraisons a entraîné plus de dépenses pour le BGP afin d'effectuer le travail requis pour la livraison des deux navires au cours de l'année. Le plan



original consistait à dépenser à peu près la moitié des fonds jusqu'au quatrième trimestre 2010-2011, et l'autre moitié au premier trimestre 2011-2012. Les 8,5 millions de dollars supplémentaires nécessaires cette année étaient en grande partie financés par le report du paiement de la TVH sur importation du *Highlanders* à avril 2011 (comme décrit plus haut). Réciproquement, les fonds du BGP disponibles pour l'intégration des navires pendant l'exercice 2011-2012 seront utilisés pour financer l'exigence de TVH.

Le coût du régime de retraite est inférieur de 1,8 millions de dollars au montant prévu. Le coût prévu du régime de retraite est déterminé par un actuaire indépendant en utilisant l'information la plus récente disponible (voir la section 4.4.7). Pour calculer ces projections, l'actuaire tient compte des règlements les plus récents, de l'expérience réelle du régime et des directives de l'organisme de réglementation des actuaires.

2.8.3 Fonds de roulement

Avec l'arrivée précoce des navires affrétés, la société a encouru des coûts de 2,9 millions de dollars pour la mise hors service et le désarmement du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood* afin de les enlever du service actif. Ce travail avait été prévu pour l'exercice 2011-2012. Ces coûts seront recouverts à partir du produit de la disposition des navires, dont tout solde résiduel ira au Trésor.

Les réclamations d'assurance en suspens de la société seront réglées avant la fin de l'exercice. On a effectué un ajustement d'un quart de million de dollars au paiement intégral réel basé sur les dernières estimations. Le *Smallwood* a dû se rendre à Boston en octobre 2010 pour la réparation d'un gouvernail endommagé. La société est actuellement en pourparlers avec les représentants d'assurance pour obtenir le montant de la réclamation. Le produit total net de l'assurance est estimé à environ un quart de million de dollars.

La différence supplémentaire dans le fonds de roulement est attribuable aux exigences des obligations, particulièrement les charges de salaires.



2.8.4 Immobilisations

La société prévoit dépenser 82,9 millions de dollars sur les 86,2 de millions de dollars de son budget d'immobilisations. Le tableau suivant résume le plan d'immobilisations 2010-2011 par catégories principales.

Projets d'immobilisations (en milliers de dollars)	2010/11				
	A Budget initial	B Report de fonds	C = A + B Budget ajusté	D Prévisions	E = C - D Écart budgétaire
Projets financés par le fonds de stimulation	10 499	-	10 499	7 570	2 929
Grandes initiatives d'immobilisations à terre	6 050	2 000	8 050	4 043	4 007
Grandes initiatives d'immobilisations sur les navires	53 126	2 390	55 516	57 058	(1 542)
Projets de capital de base	10 878	-	10 878	12 902	(2 024)
Autres projets de capital reportés de 2009-10	1 395	-	1 395	1 307	88
Besoins totaux en immobilisations	81 948	4 390	86 338	82 880	3 458
Ajustement de capital	(3 142)	3 045 ¹	(97)	-	(97)
Besoins totaux en immobilisations	78 806	7 435	86 241	82 880	3 361

Nota 1 : Le report de fonds de 3 045 k\$ comprend 1 059 k\$ de fonds reportés pour les projets (infrastructure) financés par le fonds de stimulation et 1 986 k\$ pour d'autres projets de capital reportés de 2009-10.

Pendant l'année, Marine Atlantique a effectué en collaboration avec Transport Canada deux exercices de report de fonds. Un montant de 3 ,045 millions de dollars a été reporté de 2009-2010 pour terminer les projets du fonds de stimulation et ceux d'autres projets de capital dont la réalisation avait été initialement prévue en 2009-2010, mais a été reportée en 2010-2011 pour diverses raisons. À la suite d'économies importantes réalisées subséquemment sur des projets et des annulations comme indiqué ci-dessus, les fonds de 3,017 millions de dollars ne sont plus nécessaires en 2010-2011, tandis que 1,5 million de dollars pour les projets de stimulation. En outre, 4,39 millions de dollars ont été reportés depuis les exercices ultérieurs à la période de planification à 2010-2011 en se fondant sur les besoins anticipés pour les principaux projets. Les sommes non utilisées aux fins initiales ont été réaffectées en fonction de nouvelles exigences opérationnelles et de projets avancés ainsi qu'à l'apport en capital aux navires affrétés comme indiqué plus bas.

Après la dernière révision du profil des dépenses d'immobilisations, il a été déterminé que la société pouvait avancer deux projets à 2010-2011, de même que financer diverses nouvelles exigences opérationnelles. Ces projets sont compris dans les 2,18 millions de dollars supplémentaires de dépenses pour les projets du capital de base. De plus, on a procédé à une réaffectation de crédits des autres projets à l'apport en capital de 28 millions de dollars aux navires affrétés. Cette transaction particulière réduira les paiements d'affrètement et créera une économie d'intérêts selon la convention de bail.

2.8.5 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 gestion des programmes, de mise en œuvre et de restructuration, et du régime de retraite).

Marine Atlantique prévoit que le recouvrement des coûts en 2010-2011 sera meilleur que prévu en raison des coûts inférieurs de l'exploitation et du carburant. Le recouvrement des coûts en 2010-2011 est projeté à 59,7 %, comparé à 58,4 % dans le budget original, et est considérablement supérieur aux 54,5 % réalisés en 2009-2010.

2.8.6 Contrôle des finances

L'évaluation de l'environnement de contrôle actuel à Marine Atlantique s'est poursuivie cette année. On s'est concentré sur le rôle nouveau du contrôle qui devient un agent de changement stratégique, avant-gardiste, par le biais de l'accompagnement professionnel et de l'engagement envers la technologie.

Le service des finances a révisé et renouvelé diverses fonctions dans l'année afin d'enrichir la fonction de contrôleur. Le processus budgétaire a été révisé et un échéancier et des processus augmentés ont été développés et instaurés. Dans le cadre des exigences concernant la production de rapports financiers améliorés, conformes aux meilleures pratiques de l'industrie, on a créé et mis en application un tableau de bord faisant partie du processus de production de rapports présentés chaque mois au comité exécutif. Le tableau de bord fait ressortir graphiquement les résultats financiers de la société et permet de prendre conscience rapidement des secteurs qui demandent de l'attention. De plus, avec l'important renouvellement de la gestion de la société dans l'année, on a modifié et augmenté les rapports financiers produits afin de répondre aux besoins des nouveaux services.

Cette année, on a accordé une grande importance à la fonction d'approvisionnement de la société. Le réaménagement comportera un certain nombre de changements parmi lesquels l'augmentation de la capacité du service, l'élargissement de l'ensemble des compétences du personnel des achats, la simplification et la rationalisation des procédures d'approvisionnement dans le but de réduire les coûts indirects et ajouter de la valeur au processus, la modification de la politique d'approvisionnement et la diminution de la décentralisation de certaines parties du processus d'approvisionnement en ramenant certains articles au service des achats. La politique d'approvisionnement a été révisée avec l'aide du comité exécutif et du comité de vérification. L'objet des révisions est d'améliorer l'efficacité de la fonction d'approvisionnement, et améliorer ainsi le service à la clientèle.

À partir du 1er avril 2011 et aux termes de l'article 131.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques, tous les ministères du gouvernement fédéral et toutes les sociétés d'État mères devront préparer et faire connaître publiquement un rapport financier trimestriel, dans un délai de 60 jours après la fin du trimestre d'exercice auquel il se rapporte, pour les trois premiers trimestres de l'exercice financier. La société continue à se préparer à mettre en application les rapports créés conformément à la norme. La vérification des états financiers de 2009-2010 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 2010-2011.



2.8.7 Conversion des principes comptables généralement reconnus (PCGR)

En raison d'une modification du Manuel de l'ICCA sur la comptabilité dans le secteur public approuvée en septembre 2009, la société a été obligée de mener une analyse de sa classification et de déterminer 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. Le Bureau du contrôleur général (BCG) et le Bureau du vérificateur général (BVG) sont tous deux d'accord avec cette conclusion de la société et la nécessité pour la société de passer des PCGR aux normes de la CSP. Le processus de conversion à la CSP respecte une approche de gestion de projet rigoureuse en ce qui concerne sa mise en place. Un directeur gère le projet avec un groupe de travail qui examine toutes les exigences de la mise en oeuvre. Un expert consultant externe a été embauché pour fournir des conseils sur la CSP. Un comité directeur a été formé pour approuver toutes les recommandations pour passer devant le comité de vérification du conseil d'administration de Marine Atlantique. Le projet devrait respecter la cible visée pour la mise en place de ces normes avant l'échéance du 1^{er} avril 2011.

Les autres organisations gouvernementales qui adoptent les normes émises par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public devraient procéder pour des exercices débutant le 1^{er} janvier 2011 ou après cette date. Comme l'exercice de Marine Atlantique commence le 1^{er} avril, sa conversion est prévue pour cette même date en 2011.

Le processus de conversion des PCGR aux normes de la CSP de la société comprend les trois phases suivantes :

Phase 1 – Délimitation de la vérification et diagnostic (planification)

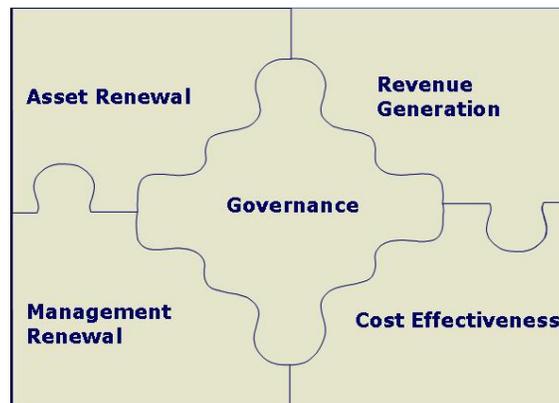
Phase 2 – Analyse et élaboration (conception et exécution)

Phase 3 – Mise en oeuvre et examen



3 Stratégie de revitalisation

En octobre 2009, Marine Atlantic a présenté sa stratégie de revitalisation à l'actionnaire. La stratégie de revitalisation comprend cinq éléments-clés comme illustré dans le schéma ci-dessous, et elle a été élaborée dans le but de fournir un cadre conceptuel à la transformation des activités de la société et pour appuyer le réinvestissement dans l'organisation.



La stratégie de revitalisation fournit un cadre conceptuel afin d'appuyer le but de Marine Atlantic de créer un service de traversier moderne et efficace offrant un service de haut niveau à la clientèle. Certains éléments de la stratégie de revitalisation, comme le renouvellement de la gestion, sont déjà en marche, tandis que d'autres, tels que le rapport coût-efficacité, commencent tout juste. Tous les éléments de la stratégie de revitalisation seront mis en œuvre au cours de la période de planification.

Dans le but d'établir les priorités des diverses initiatives visant à appuyer la mise en œuvre de la stratégie de revitalisation, un exercice de planification a été effectué en août 2010 qui a donné lieu au plan de mise en œuvre stratégique. Le plan de mise en œuvre stratégique tient compte de la disponibilité des ressources, ainsi que du rythme, des échéanciers et de la séquence des projets afin d'offrir un haut niveau de chance de succès pour ce qui est de la réalisation des objectifs de la société. Le processus du plan de mise en œuvre stratégique a défini près de 150 projets qui appuient les cinq éléments de la stratégie de revitalisation, et qui offrent en même temps d'autres améliorations opérationnelles et du service à la clientèle. Le défi de la société consiste à gérer ce niveau d'activité et le changement résultant imposé à l'organisation, à ses employés, à ses clients et aux groupes de parties intéressées.

3.1 Gouvernance

Sous cet aspect de la stratégie de revitalisation, on a déterminé quatre principaux secteurs à améliorer :

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



On a accompli d'importants progrès dans ce domaine en 2010-2011, comme il est souligné dans la section 2. Les exemples comprennent la révision de la politique d'approvisionnement, l'amélioration de la surveillance des dépenses en immobilisations et l'établissement du Bureau de gestion de projets pour l'intégration des deux nouveaux navires dans la flotte. La section 5 souligne d'autres améliorations à la capacité de gouvernance, y compris la finalisation des normes de services, l'achèvement d'une nouvelle entente bilatérale et l'établissement du bureau de la transformation pour superviser certains éléments clés de la stratégie de revitalisation.

3.2 Renouveau de la gestion

Le renouvellement de la gestion de Marine Atlantique a débuté en octobre 2008 et a apporté un grand nombre de bienfaits escomptés. Les trois divisions établies en 2009-2010 - Expérience client, Stratégie et affaires générales et Qualité, risques et conformité – sont maintenant bien établies et se concentrent sur leurs domaines de responsabilité respectifs. Les nouveaux contrats de responsabilité qui sont entrés en vigueur en 2009-2010 se sont avérés efficaces et leur usage sera élargi autant que possible.

Il reste certains postes à pourvoir dans la structure organisationnelle qui seront pourvue au cours des prochains mois, et des ajustements mineurs seront apportés au besoin en vue d'optimiser l'efficacité selon les circonstances. La société ne prévoit toutefois pas de changement important à la structure actuelle de l'organisation pendant la période de planification.

3.3 Renouveau des actifs

Le renouvellement des actifs est bien commencé à Marine Atlantique, l'élément principal étant la nouvelle flotte de la société. Les installations portuaires seront également grandement améliorées pendant la période de planification, y compris la remise en état à Port aux Basques et à Argenta ainsi qu'un nouvel immeuble des services aux passagers à North Sydney. D'autres améliorations sont comprises dans le budget qui rehausseront l'efficacité et l'aspect livraison des services à la clientèle des activités de la société.

3.4 Production de recettes

Comme expliqué dans la section 5, Marine Atlantique définit des stratégies relativement à la tarification en temps réel qui est bien plus qu'une simple gestion des revenus. Il s'agit d'un processus visant à comprendre, anticiper et influencer le comportement du consommateur afin de maximiser les profits.

3.5 Coût-efficacité

Marine Atlantique continuera de réviser ses activités dans le contexte des objectifs de coût-efficacité soulignés à la section 5. Certaines stratégies de coût-efficacité ont été mises en œuvre en 2010-2011, et 2011-2012 verra des économies de coût grâce à la mise en service des deux nouveaux navires et grâce à une meilleure flotte en général. Un certain nombre d'études sur le coût-efficacité seront entreprises en 2011-2012 et les résultats entraîneront l'application de mesures au cours de la période de planification.



4 Facteurs de planification

4.1 Objectifs financiers

Les projections financières de la société tiennent compte des objectifs financiers prescrits par son actionnaire pour la période de planification et les ressources internes sont harmonisées en fonction de ce but. La société doit également analyser davantage les allocations de coûts et la récupération des coûts par rapport à ses revenus et aux coûts associés aux différents services offerts à ses clients.

La société s'est engagée à opérer dans les limites de ses crédits de financement pour les quatre prochaines années. Pour la cinquième année de la présente période de planification, la société a déterminé un besoin de financement de 109 millions de dollars pour lequel elle présentera une proposition de financement au cours de la période de planification.

4.2 Considérations relatives à l'achalandage

Selon les dernières prévisions, la croissance du produit intérieur brut (PIB) réel de Terre-Neuve-et-Labrador devrait être de 3,9 % en 2010 et de 2,9 % en 2011.¹ La société prévoit que l'achalandage réel total en 2010-2011 en EA augmentera d'environ 2 % par rapport aux taux réels de l'exercice financier précédent, ce qui représentera une autre année record avec près de 560 000 EA. Cette augmentation globale en EA est due à la croissance continue de l'achalandage de véhicules commerciaux, car on prévoit que l'achalandage de passagers et de véhicules pour passagers diminuera pour l'année (en baisse par rapport aux chiffres de l'année précédente et au budget de l'année en cours). Les facteurs soupçonnés de contribuer à la baisse de l'achalandage des véhicules pour passagers comprennent, sans s'y limiter : traversées annulées, en particulier sur la liaison d'Argentia; pauvre fiabilité des navires au cours des dernières années, en particulier en 2009; contraintes économiques pour les voyages personnels entraînées par la récession et la lente reprise; et perception négative de la disponibilité due aux plaintes constantes de la part de l'industrie commerciale à propos du manque de disponibilité des réservations. Étant donné les contraintes de capacité de la flotte, l'augmentation du taux d'achalandage a contribué aux accumulations importantes de véhicules et à la frustration de nombreux clients pendant la saison de pointe. En 2010-2011, grâce au système de réservation commerciale, l'accumulation s'est manifestée par le manque de possibilités d'effectuer des réservations au moment opportun contrairement aux accumulations de véhicules aux terminaux vécues en 2009-2010.

Des discussions exploratoires avec les intervenants de l'industrie commerciale ont indiqué qu'ils prévoient une croissance continue de l'achalandage pour 2011. Cela est corroboré par le Résumé automne 2010 du Conference Board du Canada, dans lequel il est énoncé que l'on s'attend à ce que le boom de la construction à Terre-Neuve-et-Labrador continue à stimuler l'économie provinciale à court terme.² L'achalandage de véhicules commerciaux sur la partie insulaire de la province continuera d'être porté par les bienfaits économiques des mégaprojets y compris la construction de l'usine de traitement du nickel de Vale Inco à Long Harbour, qui à elle seule devrait entraîner l'entrée sur l'île d'environ cinq milles tracteurs semi-remorques chargés de marchandises au cours des trois prochaines années pendant

¹ Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, ministère des Finances, Division de recherche et d'analyse économiques, Forecasts: Selected Indicators - <http://www.economics.gov.nl.ca/frcstselind.asp>

² Le Conference Board du Canada, Prévisions provinciales Sommaire exécutif : automne 2010 http://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?DID=3903&utm_source=e-librelated&utm_medium=web&utm_campaign=e-library

la phase de construction. Cela s'ajoute à la croissance continue de l'industrie pétrolière marine. 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 2010, une croissance positive de tous les indicateurs du tourisme, sauf les voyageurs en automobile non-résidents de la province qui sont pratiquement tous transportés par Marine Atlantique.³ L'effort de commercialisation du gouvernement de Terre-Neuve et Labrador afin d'atteindre son but déclaré de doubler le tourisme dans la province entre 2009 et 2020 donne des résultats : on note une augmentation globale des touristes visitant la province. Pour 2011, les économistes prévoient une croissance du produit intérieur brut réel de 2,9 % pour Terre-Neuve-et-Labrador.⁴

4.3 Prévisions d'achalandage

On a utilisé une étude d'Opus⁵ 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 2011-2012, 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 historiques de ces 15 années et on a extrapolé les prévisions pour l'année à venir à partir de cette analyse. L'année de référence pour la liaison entre Port aux Basques et North Sydney a été mise à jour à 2010, qui présente les données les plus récentes. L'année de référence pour la liaison entre Argentia et North Sydney a été mise à jour à 2008, car les années 2009 et 2010 ont été touchées par les annulations de traversées dues aux pannes des navires.

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. D'autres hypothèses, y compris les suivantes, sont incluses dans la soumission de Marine Atlantique au gouvernement.

4.4.1 Demande

Les données de la demande pour la soumission de la stratégie de revitalisation étaient basées sur les projections d'achalandage⁶ entendues entre Marine Atlantique et Transport Canada. Les projections d'achalandage ont été légèrement rajustées pour tenir compte du changement de la diversité de l'achalandage survenu en 2010.

³ Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, Department of Tourism, Culture and Recreation, 2010 Tourism Indicators: 2010 Provincial Tourism Performance (September 2010 YTD) - <http://www.tcr.gov.nl.ca/tcr/stats/index.html>

⁴ Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, ministère des finances, Division de recherche et d'analyse économiques, Forecasts: Real GDP Growth - <http://www.economics.gov.nl.ca/frfstGDP.asp>

⁵ « Marine Atlantic Traffic Forecast (2007 – 2026) », 23 août 07, C-113001.0, Opus International Consultants (Canada) Ltd.

⁶ Projection d'achalandage de Marine Atlantique 00-001/000-010 RV.0

4.4.2 Revenus

Les principales hypothèses sous-jacentes aux prévisions de recettes se trouvent à la section 5.8.1.

4.4.3 Dépenses

Les projections de dépenses tiennent compte de l'exploitation de la nouvelle flotte composée des navires affrétés modernes et efficaces, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, le *Leif Ericson* (après sa refonte de demi-vie) et l'*Atlantic Vision*. On présume que cette flotte moderne entraînera une réduction des coûts d'entretien et d'exploitation.

On suppose que les frais d'affrètement après les périodes d'affrètement des trois navires affrétés resteront aux mêmes taux que ceux des ententes d'affrètement existantes. En ce qui concerne les frais d'affrètement, les ententes comportent des clauses de prolongation qui pourrait aider à minimiser le risque que ces montants soient plus élevés.

Pour la planification, on a avancé des hypothèses sur le prix du carburant et sur les règlements. On a inclus dans les budgets des hypothèses sur l'inflation et le type de carburant consommé. Cela est expliqué dans la section 4.4.6. Les plans actuels de la société traitent des exigences de la nouvelle législation en matière de consommation de carburant des navires.

En théorie, la société récupérera environ 3 millions de dollars en frais de désarmement encourus en 2010-2011, ainsi que tous les frais supplémentaires engagés en 2011-2012 relativement à la disposition du *Caribou* et du *MV Joseph and Clara Smallwood* grâce au produit de la disposition de ces navires. On suppose également que le produit total de la disposition sera plus que suffisant pour récupérer ces sorties d'argent. Le reste du produit de la vente des navires sera injecté au Trésor.

Les obligations de versement de solvabilité du régime de retraite sont vulnérables, car elles dépendent du rendement réel du régime, des règles établies par l'organisme de réglementation des régimes de pension fédéraux et des directives établies par l'organisme de réglementation actuarielle. Les écarts de cette dépense pourraient être importants.

Les économies sur les dépenses déterminées dans la stratégie de revitalisation de la société supposent diverses hypothèses qui doivent se confirmer.

4.4.4 Opération de change

La société a adopté une stratégie de couverture du taux de change visant à minimiser proactivement l'exposition au risque des devises étrangères. La société a négocié avec Stena RoRo afin de payer en devises canadiennes l'affrètement de deux de leurs navires. En outre, la société a obtenu un euro-taux auprès d'une institution financière avec des contrats à terme standardisés sur les paiements de capital devant être versés à Stena RoRo.

La société a également obtenu des contrats de change à terme auprès d'une institution financière pour les eurodevises nécessaires pour le reste de la période d'affrètement de l'*Atlantic Vision* jusqu'en 2013. Marine Atlantique a diminué son exposition au risque posé par l'obligation d'utiliser des devises étrangères en utilisant des contrats de change à terme pour s'assurer que le montant en dollars canadiens est équivalent au montant des paiements mensuels d'affrètement. La société a supposé à la fin de l'entente d'affrètement de l'*Atlantic Vision* en 2013 un taux de change basé sur les attentes de la direction.

La stratégie de couverture du taux de change de Marine Atlantic S.C.C. a réussi à apporter de la stabilité aux obligations de l'affrètement et à surpasser les attentes du budget en 2010-2011. De plus, en garantissant le coût de ces obligations du bail par les moyens indiqués plus haut, Marine Atlantic a obtenu une certitude quant au coût pour la durée de l'entente d'affrètement.

4.4.5 Inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à 2 %, au milieu d'une fourchette cible de contrôle de l'inflation de 1 à 3 %⁷. Pour produire ses prévisions aux fins de planification budgétaire, le ministère des Finances du gouvernement du Canada sonde environ 15 prévisionnistes du secteur privé afin de connaître leur opinion sur les principales variables économiques, telles que le produit intérieur brut, le taux de chômage et les taux d'intérêt. Le ministère utilise la moyenne des prévisions du secteur privé comme base pour la planification fiscale. En 2011, la moyenne des prévisions du secteur privé en ce qui concerne l'inflation de l'IPC est de 2,2 %⁸. 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.

4.4.6 Détermination du prix du carburant

Le carburant est une dépense majeure pour Marine Atlantic, représentant 15 % 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 90 \$ US. Par conséquent, il existe une grande incertitude entourant le prix du pétrole dans l'avenir. Aux fins de planification, la société a calculé le prix du carburant en utilisant les renseignements du marché et en analysant les prix des contrats d'opérations à terme du New York Mercantile Exchange.

4.4.7 Régime de retraite

Depuis la dernière évaluation, d'importants changements sont survenus dans le milieu de la réglementation pour les régimes de retraite sous réglementation fédérale. Le Règlement modifiant certaines règles de la *Loi sur les normes de prestation de pension 1985*, est entré en vigueur le 1er juillet 2010. Ce règlement établit les nouvelles exigences de financement minimales applicables au régime. Suivant ces exigences, le besoin de financement minimal selon la solvabilité, en utilisant un ratio de solvabilité moyen de 89,1 %, le déficit de solvabilité ajusté à amortir est de 64 724 000 \$. La Loi

⁷ Banque du Canada, Politique monétaire – Inflation <http://www.bankofcanada.ca/en/inflation/>

⁸ Inflation de l'IPC – représente la croissance de l'indice des prix à la consommation, tous les articles en tant que pourcentage. Enquêtes des prévisions du secteur privé, Ministère des Finances Gouvernement du Canada, Septembre 2010 - <http://www.fin.gc.ca/pub/psf-ppsp/index-eng.asp>



prescrit que les cotisations minimales que Marine Atlantic doit effectuer au régime comprennent le coût des prestations pour services courants de continuité de l'exploitation et les paiements spéciaux au fonds de réserve. À ce titre, l'actuaire a recommandé à Marine Atlantique S.C.C. d'effectuer les cotisations minimales au régime en effectuant des paiements de 10 % des gains ouvrant droit à pension des employés et des paiements de solvabilité minimaux de 815 000 \$ chaque mois jusqu'en 2015.

La prochaine évaluation actuarielle sera réalisée en 2011 pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2010.

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 Atlantic 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. Également à titre de service essentiel, dans le cas où la négociation collective aboutit à une impasse, les négociations collectives seraient subséquemment réglées par arbitrage des différends. Cela limite le contrôle de la société sur le règlement salarial. Toutefois, le plan d'entreprise de Marine Atlantic 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.

	Budget 2010/11	Prévisions 2010/11	Budget 2011/12	Budget 2012/13
Charges d'exploitation ⁹	189 004 \$	176 155 \$	185 846 \$	188 916 \$
Recettes ¹⁰	97 700 \$	93 103 \$	97 780 \$	110 495 \$
Ratio Charges d'exploit./recettes	1,93 : 1	1,89 : 1	1,90 : 1	1,71 : 1
Recouvrement des coûts	58,4 %	59,7 %	60,0 %	66,2 %

Malgré une baisse de revenus de 5 %, la société a réussi à contrôler les coûts en 2010-2011, améliorant le ratio des charges d'exploitation aux recettes prévues au budget de 1,93 :1 à 1,89 :1, tout en améliorant également son taux de recouvrement des coûts.

⁹ Les charges d'exploitation provenant de l'État D, Financement de l'exploitation et de l'État, comprennent : les besoins essentiels de fonctionnement; les besoins en carburant; la carburant applicable pour le supplément; et, les besoins en termes de régimes de retraite. Les coûts de gestion, de mise en oeuvre et de restructuration de programmes ne font pas partie des charges d'exploitation car il ne s'agit pas de charges d'exploitation normales.

¹⁰ Les revenus comprennent : les revenus prévus et les attentes en matière de revenus provenant des suppléments pour carburant qui comprennent tous les revenus provenant des clients.



4.5.1 Révision de la stratégie

Pendant 2010-2011, la société a entrepris un processus de révision de sa stratégie qui impliquait une évaluation exhaustive par laquelle Marine Atlantique S.C.C. révisait systématiquement les dépenses et des coûts d'opération de son programme. Dans le cadre de sa stratégie de revitalisation, la société a élaboré des mesures (prévues ou en cours) pour améliorer sa performance et son efficacité. Il est à noter que les économies proposées de la révision de la stratégie ne sont pas reflétées dans les prévisions financières actuelles.

4.6 Supplément pour le carburant

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.

La surcharge pour le carburant devrait diminuer en 2011-2012 en raison de la mise en service dans la flotte de deux navires plus nouveaux ayant un meilleur rendement énergétique. 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 sera entièrement mis en œuvre en 2011-2012, ce qui améliorera la prévisibilité du coût total du carburant et de la surcharge dans le budget annuel.

Les activités de couverture permettent 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.

4.7 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.

La mise en application du *Règlement sur la sûreté du transport maritime* et du *Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs* qui sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 2010 coûte plus de 1 million de dollars par année à la société en plus des charges d'exploitation, principalement en raison du personnel de sécurité supplémentaire. Des dépenses d'équipement initiales de 1,35 million de dollars ont été



encourues pour modifier les mesures de sécurité physique qui étaient obligatoires pour se conformer à ces nouveaux règlements, telles que le clôturage, les portes d'accès contrôlé et la surveillance vidéo.

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.

Le 1er juillet 2010, certaines modifications ont été apportées au code ISM. Conséquemment, une révision générale du système de gestion de la sûreté de la société a été entreprise en 2010-2011. La révision du code ISM intensifie l'objectif de sûreté des personnes, des biens et de l'environnement. L'ISM a maintenant efficacement codifié la responsabilité environnementale et la gestion du risque. Cela a fait valoir l'urgence de la mise en place du plan de gestion environnementale et de gestion du risque de la société. Afin de traiter rapidement ces domaines et de maintenir les systèmes et les processus nécessaires, la société a acquis des ressources supplémentaires pour les fonctions environnementales et de gestion du risque.

4.8 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 ont été effectuées par la société.



5 Préparer l'avenir

Dans le cadre de son plan d'entreprise, Marine Atlantique fait le compte rendu annuel des activités qu'elle envisage pour la prochaine période de planification. Les paragraphes qui suivent présentent un résumé des activités planifiées par division.

5.1 Intégration d'une nouvelle flotte

Marine Atlantique entreprendra l'exercice 2011-2012 en tirant profit de toutes les occasions et en relevant tous les défis associés à la mise en service d'une nouvelle flotte de navires. Le *Blue Puttees* et le *Highlanders* seront pratiquement neufs au moment où la période de pointe estivale de la société commencera. Par ailleurs, le carénage important du *Leif Ericson* au cours de l'hiver 2010 aura permis d'améliorer la fiabilité du navire ainsi que des aspects du service à la clientèle. Quant à l'*Atlantic Vision*, il assumera son nouveau rôle de navire principal du service d'Argentia.

Au cours des dernières années, Marine Atlantique a dû faire face à des problèmes importants de capacité insuffisante et de fiabilité incertaine. La clientèle de Marine Atlantique a d'ailleurs constamment indiqué qu'il s'agissait de problèmes hautement prioritaires qui devaient être abordés avant de penser à réaliser des gains importants en matière d'expérience client et à établir la réputation globale de Marine Atlantique. Grâce à une capacité de 40 % supérieure à celle des navires qu'ils remplacent sur le service du Golfe, le *Blue Puttees* et le *Highlanders* offriront une capacité suffisante tout au long de la période de planification. Les bris mécaniques, ainsi que les interruptions de service qui en découlent, devraient diminuer considérablement avec les nouveaux navires et la fiabilité améliorée du *Leif Ericson*. Lorsque des interruptions de service inévitables surviendront en raison des conditions météorologiques ou d'autres événements, cette nouvelle capacité permettra de rattraper les retards dans un délai raisonnable. Aussi, il ne sera plus nécessaire de retirer le navire du service d'Argentia pour récupérer les retards d'horaire sur le service du Golfe, comme l'a fait la société au cours des dernières années.

Le service d'Argentia recevra une attention considérable en 2011-2012 alors que la société propose un service renouvelé axé sur les commodités offertes par l'*Atlantic Vision*. Avant la fin de 2010-2011, deux millions de dollars seront investis dans la rénovation des installations terminales d'Argentia et une campagne de marketing visant à informer les clients, les intervenants et les groupes industriels à propos des caractéristiques du nouveau service sera lancée. Vous trouverez plus de détails sur cette campagne de marketing à la section 5.3.2.

L'intégration fructueuse de la nouvelle flotte se place tout de suite après les questions de sûreté et de sécurité dans l'ordre des priorités de Marine Atlantique en 2011-2012. Une partie importante de la capacité de gestion sera encore consacrée à l'atteinte de cet objectif. Si l'intégration de la flotte n'est pas réussie, il deviendra alors très difficile de poursuivre les autres objectifs de la société. L'insistance marquée accordée à cette activité restreindra la capacité de la société à réaliser des progrès considérables à l'égard des autres objectifs majeurs avant la fin de l'été 2011, et ce, même si la planification et les travaux préparatoires se poursuivront tout au long de cette période. Le plan de mise en œuvre stratégique de Marine Atlantique, élaboré en août 2010, ainsi que le reste de la présente section 5, mettront en évidence certaines des répercussions.

5.2 Qualité, risques et conformité

5.2.1 Gestion des risques d'entreprise

Au cours de la période de planification, le service de gestion des risques d'entreprise devrait continuer d'évoluer au sein de la société; en effet, il intégrera des processus de gestion déjà en place ainsi que des activités de reddition de compte pour veiller à ce que le service de gestion des risques évalue l'ensemble des menaces et des occasions auxquelles l'organisation est susceptible d'être confrontée dans la réalisation de ses objectifs.

5.2.2 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 Atlantique. La direction et le conseil d'administration 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.

5.2.3 Sécurité

Au cours des cinq prochaines années, la sécurité maritime continuera d'évoluer au sein du service de traversiers intérieurs. Durant les deux dernières années, le personnel de sécurité de la société a doublé alors que la présence de mesures de sécurité physiques, comme l'installation de clôtures, de portes d'accès contrôlé et de systèmes de surveillance vidéo, s'est grandement accrue.

5.2.4 Assurances

Le bon dossier de la société en matière d'assurance a été terni au cours des dernières années. Le nombre de réclamations en vertu de la police à terme sur coque et machines a augmenté en raison de défaillances mécaniques survenues sur ses navires plus anciens. Cela a entraîné une hausse des paiements en fait de franchises ainsi qu'une hausse des primes. La détérioration des réclamations d'assurance antérieures non résolues en 2010-2011 vient s'ajouter à ces problèmes d'assurance ainsi qu'à la réclamation pour les dommages au gouvernail du Smallwood. Comme c'était à prévoir en raison du vieillissement de la flotte, la société a soumis plus de réclamations ce qui a eu pour effet d'augmenter les coûts liés aux polices à terme sur coque et machines.

Un consultant externe a été embauché, dans le cadre d'un projet en cours, pour aider la société dans l'examen complet de son portefeuille de contrats d'assurance et de ses pratiques en matière d'assurance, notamment les ententes de courtage actuelles, les structures des primes, les frais payés, les polices et leur couverture, ainsi que les montants et les types d'assurance. Cet examen devrait permettre d'aider à consolider des ententes de courtage; d'établir s'il y a des lacunes dans les couvertures actuellement en place; de vérifier si les limites de la couverture sont adéquates; d'envisager de recourir à d'autres assureurs (capables d'offrir de meilleurs résultats financiers, une stabilité accrue ou de meilleurs coûts); et, de rationaliser les coûts alors que le tonnage de la flotte augmente.

5.3 Expérience client

Les principaux objectifs de la société au cours de la période de planification consistent à accroître la satisfaction des clients ainsi qu'à réduire le nombre de plaintes et à diminuer la couverture médiatique négative à son sujet. Au cours de cette même période, la société veillera à ce que ces politiques de service à la clientèle soient raisonnables, diffusées à grande échelle et comprises; elle s'assurera



également que l'on tient compte des répercussions sur les coûts dans leur mise en œuvre. La société prendra également les mesures nécessaires pour déterminer quelles sont les meilleures pratiques du point de vue de l'industrie, puis pour déterminer quelles sont les promesses aux clients qui sont raisonnables et réalisables.

5.3.1 Horaire

Les horaires d'appareillage pour 2011-2012 et les années futures seront préparés en fonction d'un nombre de paramètres plus élevés qu'auparavant, en partie à cause de l'introduction des nouveaux navires. Ces paramètres comprennent notamment les réglementations en matière de périodes de repos de l'équipage, les périodes d'entretien, le temps de séjour au port, les heures des départs conviviales, le taux d'achalandage, la capacité du navire, le temps de traversée et le coût 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 répond à la demande et offre un niveau élevé de services.

Tout au long de la période de planification, la division compte adopter la même approche exhaustive dans la gestion de l'élaboration de l'horaire d'appareillage. Lorsque les nouveaux navires entreront en service au début de l'exercice 2011-2012 et au cours de ce même exercice, un niveau supplémentaire de complexité viendra s'ajouter aux critères d'élaboration de l'horaire de 2011-2012. Au moment de la préparation de l'horaire pour 2012-2013, nous profiterons de l'expérience acquise avec l'ajout des nouveaux navires pendant tout un cycle saisonnier; par conséquent, cet horaire devrait être amélioré. Pour 2011-2012, la société a élaboré un horaire d'appareillage offrant une capacité suffisamment accrue pour s'assurer que la clientèle reconnaisse les améliorations apportées au service. Étant donné que la nouvelle flotte n'a pas encore été utilisée, la société a fait preuve de prudence lors de la préparation de l'horaire pour 2011-2012 en ce sens qu'à certains moments la capacité sera peut-être plus élevée que la demande. Par contre, il est important de noter qu'étant donné que les clients privilégient certaines heures de départs, nous serons encore confrontés à des problèmes de capacité lors de certaines traversées. Cette situation est inévitable, peu importe la nature de la flotte de la société.

5.3.2 Marketing et communications

La division d'expérience client a lancé une nouvelle campagne de marketing sur le service d'Argentia à la fin de 2010-2011, qui se poursuivra jusqu'en 2011-2012. Cette campagne viendra soutenir l'ensemble de la transformation au sein de la société afin que cette dernière se modernise et devienne plus efficace. On prévoit que le tourisme continuera d'augmenter à Terre-Neuve-et-Labrador au cours des prochaines années. Cette nouvelle campagne a pour objectif de nous permettre de répondre à la demande croissante sur le trajet d'Argentia en améliorant la capacité d'utilisation et l'expérience globale du client. L'amélioration du service d'Argentia et la commercialisation de ces améliorations auprès du public contribueront également à équilibrer la demande entre le service constitutionnel (trajet de Port aux Basques) et le service non constitutionnel (trajet d'Argentia). À court terme, la société s'efforcera

d'augmenter la capacité d'utilisation actuelle, ce qui améliorera directement le recouvrement des coûts sur le service d'Argentia.

5.3.3 Service à la clientèle et satisfaction des clients

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. Ces politiques et ces normes en matière de service sont en place et seront améliorées tout au long de 2011-2012. La société doit inclure une approche qui est non seulement dynamique et qui fonctionne dans le cadre établi, mais qui demeure également axée sur le client.

5.3.4 Production de recettes et coûts-efficacités

Les stratégies de gestion du rendement seront au cœur de la production de recettes et des coûts-efficacités. Un nouveau régime d'établissement des prix tiendra compte du fait que les clients accordent une importance soit plus grande, soit plus faible à différents aspects d'un service, et que l'établissement des prix devrait être utilisé afin de mieux gérer l'offre et la demande relativement à divers services.

5.4 Exploitation

La division des opérations aura fort à faire avec l'intégration des nouveaux navires à la flotte au cours de 2011-2012. Ce projet exigera beaucoup en matière de gestion pour s'assurer que le processus se déroule efficacement avec une interruption minimale du service de la société. Entre l'intégration des navires et la gestion et l'entretien quotidiens liés à l'exploitation de traversiers de la société, la division des opérations ne disposera que d'une très mince marge de manœuvre pour entreprendre de nouvelles initiatives importantes au cours de l'exercice 2011-2012.

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

- l'intégration des nouveaux navires;
- la modernisation du terminal de Port aux Basques;
- la distribution électrique/relocalisation du transformateur à North Sydney;
- une remise en état de tous les moteurs à bord de l'*Atlantic Vision* tel que requis pour l'évaluation de la classe;
- le renouvellement de l'immatriculation au Canada de l'*Atlantic Vision*;
- l'élaboration et l'adoption d'une philosophie d'entretien organisationnelle;
- l'installation d'un système de mesure électronique de véhiculose;
- l'élaboration d'un registre de l'équipement et des actifs conjointement avec une gestion du cycle de vie des actifs; et
- l'élaboration d'un plan de gestion de l'énergie.



La période de planification sera une époque de grands changements pour la société alors que de nouveaux actifs seront intégrés aux activités de la société, autant à terre que sur les navires. Ces changements seront coordonnés par la division des opérations, ce qui exercera une pression sur les ressources disponibles et augmentera les besoins requis en matière de ressources humaines.

5.5 Technologie de l'information

Des investissements supplémentaires 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, un directeur des infrastructures des TI sera embauché au cours de la prochaine période de planification en plus du poste de directeur de soutien aux TI, qui a été ajouté en 2010-2011. 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 seront exécutés, et de nouvelles technologies émergentes seront examinées et mises à profit dans la mesure du possible.

Les initiatives en matière de TI prévues pour les trois dernières années du plan s'attaquent au renouvellement des actifs et à la gestion du cycle de vie des divers logiciels et applications du bureau. Bien que ces dépenses soient considérées dans le plan de dépenses de la société, des défaillances imprévues ou des pannes majeures du système se traduisant par des dépenses supplémentaires pourraient survenir au cours de la période de planification.

5.6 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 doit aussi faire face à la réalité; en effet, un nombre considérable d'employés occupant des postes essentiels au sein de la main-d'œuvre maritime s'approchera de la retraite dans la prochaine décennie. Bon nombre de ces postes nécessitent plusieurs années de formation et de perfectionnement, ce qui fait ressortir davantage le caractère primordial du recrutement en vue d'assurer la succession et, ainsi, assurer la continuité des services. Jusqu'à maintenant, de nombreux postes ont été difficiles à combler en raison de la piètre réputation et des actifs vieillissants de la société.

Marine Atlantique exige une main-d'œuvre compétente en matière de transport maritime, mais il importe tout autant qu'elle dispose d'une équipe de gestionnaires qualifiés, dotés de compétences solides en matière de leadership. En misant sur le renouvellement de la gestion, la société continuera, durant la période de planification, d'accroître la productivité et de rehausser les compétences des employés œuvrant dans les secteurs de l'expérience client, 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 matière 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 seront les principales priorités afin de faciliter la transition durant cette période.



La société a détecté le besoin de changer radicalement l'organisation, afin qu'elle soit plus 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. Le bureau responsable de la transformation collaborera afin de canaliser la transformation culturelle.

Le plan intégré de ressources humaines de la société a été approuvé par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2010-2011 et sera présenté aux directeurs d'ici le dernier trimestre de 2010-2011. Même si le service des ressources humaines se concentrera sur ces initiatives au cours des cinq prochaines années, la majeure partie des progrès est prévue à compter de 2012-2013 étant donné que l'intégration des nouveaux navires à la flotte constituera l'élément central de l'exercice 2011-2012. Le plan intégré de ressources humaines présente les principaux objectifs de la division des ressources humaines au cours de la période de planification.

5.7 Stratégie et affaires de la société

5.7.1 Planification des politiques et des stratégies

L'orientation stratégique de l'actionnaire veut qu'un recouvrement des coûts impliquera des efforts considérables en 2011-2012 afin d'établir les répartitions des coûts appropriées pour les différentes catégories de services de la société. La société a entrepris certaines études qui examinent les diverses catégories de coûts d'un point de vue direct/indirect. Ces études, avec d'autres travaux effectués par la société et demandés par l'actionnaire, serviront de point de départ de l'analyse.

La période d'affrètement initiale de l'*Atlantic Vision* se terminera vers la fin de 2013. Il faudra élaborer, vers la fin de 2012, un nouveau plan de renouvellement de la flotte à long terme qui tiendra compte des exigences de la flotte et du renouvellement de l'affrètement de l'*Atlantic Vision* en plus des options futures liées à la poursuite de l'utilisation du *Blue Puttees* et du *Highlanders*.

5.7.2 Gouvernance

Marine Atlantique établit des indicateurs de rendement clés (IRC) et de données repères pouvant servir à mesurer à la fois le rendement de la société et les progrès par rapport à ses objectifs à long terme. Ces renseignements serviront à surveiller la saine gestion et l'efficacité de divers segments de la société et de l'organisation dans son ensemble. Marine Atlantique utilise actuellement de nombreux IRC, mais le principal défi dans l'élaboration d'un ensemble complet de mesures consiste à compiler des renseignements d'actualité, pertinents, et qui fournissent de l'information précise au sujet de l'état de l'organisation et du rythme du changement. Une firme externe d'experts-conseils a été embauchée vers la fin de 2009-2010 afin de mettre en place un processus visant à consigner des mesures internes courantes, 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. À l'origine, l'objectif du projet consistait à élaborer un ensemble initial d'IRC en 2010-2011, mais cette étape a été reportée en 2011-2012 pour des raisons de charge de travail.



La division a également reçu le mandat de remanier l'entente bilatérale de 1987 avec l'actionnaire. Après de nombreux dialogues avec Transports Canada, un document provisoire a été préparé en 2008-2009. Les travaux d'élaboration des IRC et des normes de service doivent d'abord être terminés afin de les intégrer dans la nouvelle entente. Au départ ce projet était prévu pour 2010-2011, mais il a été reporté en 2011-2012 pour des raisons de charge de travail. Selon les progrès réalisés avec les IRC, les normes de service et les autres exigences relatives à la nouvelle entente, cet échéancier pourrait également ne pas être respecté.

5.7.3 Communications

En 2011-2012, la société se concentrera sur la mise en œuvre d'un nombre important d'initiatives clés afin d'évoluer et de devenir un service de traversier moderne et efficace offrant un service à la clientèle de haut niveau. Dans le contexte de cette évolution, le service des communications concentrera ses efforts à travailler en étroite collaboration avec les services responsables afin d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de communication internes et externes en lien avec ces projets. Le service aura comme objectifs principaux d'augmenter la couverture médiatique positive dans les deux provinces où l'organisation exploite son service de traversier et aussi d'augmenter en temps utile le cheminement des renseignements transmis à l'équipe de gestion intermédiaire afin de faciliter un cheminement précis et constant des renseignements liés aux activités courantes et planifiées vers l'ensemble des employés. Le service des communications examinera les processus de responsabilité sociale organisationnelle de la société et émettra des recommandations sur les politiques et les procédures de l'organisation. En étroite collaboration avec le service de l'expérience client, qui est responsable du marketing de l'organisation, le service élaborera un plan d'intégration des médias sociaux dans les activités de communication.

5.7.4 Services juridiques

Les services juridiques seront très impliqués dans les aspects juridiques et contractuels de la nouvelle entente bilatérale, et ils entreprendront un examen des ententes semblables avec d'autres sociétés d'État. Un nouveau code de déontologie des employés sera élaboré en 2011-2012; il sera conforme à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à la politique sur la divulgation d'actes fautifs (politique en matière de rapports protégés) que le conseil d'administration a approuvée en octobre 2010.

Les activités liées à la gouvernance comprendront un examen du mandat du conseil d'administration, un remaniement du processus d'évaluation du conseil et un plan de développement et d'orientation du conseil.

5.7.5 Bureau de la transformation

Comme il est fait mention à la section 2, le bureau de la transformation deviendra beaucoup plus actif en 2011-2012. Les initiatives en lien avec la stratégie de revitalisation, y compris de nombreux projets inclus dans le plan de mise en œuvre stratégique, seront coordonnées par le bureau de la transformation. Même si les diverses divisions demeureront responsables de la plus grande partie de l'exécution du projet, le bureau de la transformation agira comme ressource durant le projet et normalisera la production de rapports et la surveillance en lien avec le projet. La surveillance du bureau de la transformation sera effectuée par l'équipe des cadres de direction.

Les ressources fondamentales du bureau de la transformation comprendront un petit nombre d'employés nommés pour une période déterminée ainsi qu'un certain nombre de sous-traitants et de

sociétés d'experts-conseils. En 2011-2012, les activités se concentreront principalement sur plusieurs initiatives d'investissement importantes, plus particulièrement sur la planification du réaménagement du terminal de North Sydney et sur la rénovation de l'immeuble du terminal de Port aux Basques ainsi que sur d'autres initiatives associées à la stratégie de revitalisation. Certaines ressources demeureront au bureau de la transformation pour la durée de son existence, alors que d'autres ressources contractuelles seront offertes de façon intermittente en fonction des divers projets en cours à différents moments.

En plus des projets d'infrastructure et de réorganisation des processus opérationnels, le bureau de la transformation mettra en place et coordonnera des initiatives axées sur le changement de culture au sein de l'organisation. Marine Atlantique a établi que le changement de culture constituait un facteur clé dans l'atteinte de son objectif de devenir un service de traversier moderne et efficace offrant un service à la clientèle de haut niveau. Comme la société compte une longue histoire et un noyau d'employés bien établi, il est nécessaire de planifier et de soutenir des initiatives faisant la promotion d'un changement de culture.

5.8 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.

5.8.1 Revenus

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

Étant donné le niveau d'incertitude associé aux niveaux d'achalandage futurs, le coût du carburant et la nouvelle flotte, la société continuera d'évaluer ses exigences tarifaires pour s'assurer qu'elle peut fonctionner dans les limites des crédits alloués tout en atteignant ses cibles de recouvrement de coûts. L'ensemble de la structure tarifaire sera examiné chaque année lors de la préparation du plan d'entreprise, et des ajustements appropriés seront apportés en fonction des facteurs qui auront un effet sur la société à ce moment.

5.8.2 Gestion des dépenses

Marine Atlantique est résolue à miser sur les occasions identifiées dans un plan coût-efficacité élaboré par une agence de consultation externe. 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.

5.8.3 Recouvrement des coûts

En 2010-2011, le recouvrement des coûts affiche une amélioration par rapport à l'exercice 2009-2010 principalement 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 à 59,7 % dépassera le budget de Marine Atlantique de 58,4 % en 2010-2011 et atteindra la cible de 60 % en 2011-2012. En 2012-2013, Marine Atlantique prévoit réaliser 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 matière de recouvrement des coûts pour le reste de la période de planification.

5.8.4 Contrôle des finances

Au cours de la période de planification, le vice-président des finances travaillera avec les directeurs, les intervenants et diverses ressources à l'évaluation des exigences de la société avec pour objectif d'inciter des fonctions de contrôle à atteindre un modèle de bonne gestion dans l'industrie.

5.8.4.1 Service des finances

Voici les projets prioritaires proposés dans le domaine des finances pour les deux premières années : conversion vers les nouveaux principes comptables généralement reconnus - normes de la comptabilité dans le secteur public; présentation destinée au public des états financiers trimestriels; stratégie de renouvellement de la flotte; refonte des états financiers et du livre du rendement (Performance Book); et, réorganisation stratégique de la fonction des finances.

5.8.4.2 Service de l'approvisionnement

La réorganisation et l'examen du service de l'approvisionnement est un projet faisant partie de l'exercice d'établissement des priorités stratégiques réalisé par le conseil d'administration de Marine Atlantique. La mise en œuvre des recommandations émises lors des diverses vérifications se poursuivra et se terminera d'ici la fin du prochain exercice fiscal.

5.8.4.3 Gouvernance et contrôles

Afin de s'assurer d'une bonne gouvernance, des risques comme de la conformité, il faut choisir des solutions qui favorisent la responsabilité des entreprises en réunissant la stratégie d'ensemble, les mesures de contrôle, la découverte de possibilités et l'atténuation des pertes dans l'ensemble de l'entreprise. Le traitement efficace des problèmes liés au risque et à la conformité contribue à conserver des processus opérationnels et de vérification constants. Voici quelques-uns des éléments auquel la société s'intéressera avec la collaboration de la fonction de contrôleur :

- modèle centralisé de contrôle des risques et de la conformité permet à une organisation de changer plus facilement et rapidement quand il le faut. Ce modèle comprend les plans de continuité des opérations;
- environnement de contrôle, évaluation des contrôles internes et élaboration des politiques - réviser et évaluer les contrôles actuels et l'environnement de contrôle interne au sein de Marine Atlantique, puis élaborer et améliorer les procédures actuelles;
- mesures des indicateurs de rendement clés de la société;
- initiatives d'amélioration de la politique (par exemple la politique Gouvernance et contrôles – l'identification des principaux risques inhérents à l'élaboration de la politique

- d'approvisionnement, aux processus opérationnels ainsi qu'aux contrôles et à la gouvernance nécessaires pour réduire ces risques à un niveau adéquat);
- examen des exigences de gouvernance de la fonction des régimes financiers actuels.

5.8.4.4 Marge 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.

Selon l'évaluation actuarielle de l'année dernière, une somme de 34 750 000 \$ devait servir à garantir les quatre lettres de crédit du régime de retraite des employés de Marine Atlantique S.C.C. Cependant, selon les dernières évaluations actuarielles de septembre 2010, cette somme a été réduite à 31 422 000 \$ et elle est actuellement garantie par cinq lettres de crédit. 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 de 2005 ainsi qu'au Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées de 2009. 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.

Les montants de la lettre de crédit requis au cours de la période de planification sont fournis dans le tableau suivant. Le montant de ces lettres sera révisé lors de chaque évaluation seulement si une telle évaluation révèle des profits. De plus, des règlements supplémentaires concernant l'utilisation des lettres de crédit pour assurer la solvabilité sont attendus. Nous tiendrons compte des effets de tels règlements, s'il y a lieu, lors des évaluations subséquentes.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Réglementations de 2005	15 425 000 \$	12 606 000 \$	9 659 000 \$	6 580 000 \$	3 362 000 \$	- \$
Réglementations de 2009	15 997 000 \$	21 862 000 \$	28 009 000 \$	28 009 000 \$	22 922 000 \$	17 589 000 \$
Total	31 422 000 \$	34 468 000 \$	37 668 000 \$	34 589 000 \$	26 284 000 \$	17 589 000 \$

Ces lettres de crédit doivent être renouvelées 30 jours avant la fin de l'exercice du régime de retraite, soit le 31 décembre. Donc, avant le 30 novembre 2011, il faudra réduire la lettre de crédit correspondant au Règlement de 2005 de 2 819 000 \$ et augmenter celle correspondant au Règlement de 2009 pour la faire passer de 15 997 000 \$ à 21 862 000 \$ comme l'illustre le tableau suivant.

Actuellement, la société dispose d'une marge de crédit suffisante pour respecter la somme de 31 422 000 \$ exigée pour l'exercice 2011 du régime de retraite. En ce moment, la société tente d'obtenir l'approbation pour la somme totale de 34 468 000 \$ exigée pour le régime de retraite d'ici le 30 novembre 2011. En tenant compte des exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick, la somme totale de la marge de crédit pour l'exercice 2011-2012 de la société est de 38 668 000 \$.



6 Planification de la gestion des actifs

6.1 Défis

Le plan d'entreprise de l'an dernier faisait état des défis liés au vieillissement de la flotte, à l'incapacité de répondre à la demande et à la nécessité de renouveler l'infrastructure et de remplacer des installations à terre. Il s'agit des défis du passé. Grâce au financement supplémentaire accordé dans le budget 2010, la société peut maintenant aller de l'avant et offrir un service fiable et économique. Le tout commencera en 2011-2012 avec une flotte revitalisée; en effet le Leif Ericson reprendra le service en février 2011 après un carénage de demi-vie, l'Atlantic Vision est sorti de la cale sèche en octobre 2010 et le Blue Puttees ainsi que le Highlanders arriveront respectivement en janvier et en mars 2011. La société repartira sur des bases solides en vue de l'exercice 2011-2012 et du futur.

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 s'assurer que la société dispose des actifs nécessaires pour offrir un service sûr, fiable et axé sur la clientèle qui permettra d'atteindre le pourcentage de recouvrement des coûts qu'elle s'est fixé.

Il a été convenu en 2010-2011 que des fonds seraient nécessaires pour des travaux de modernisation de conformité environnementale sur le *Blue Puttees* et le *Highlanders*. Ces améliorations comprennent l'installation d'épurateurs-laveurs pour réduire les émissions d'oxyde de soufre à 0,5 conformément aux exigences canadiennes.

Les estimations en matière de dépenses totales en capital dans les projets pour l'exercice 2011-2012 se chiffrent à 40 070 000 \$, incluant 1 500 000 \$ pour terminer les projets de stimulation. Voici les besoins en matière de financement pour les années à venir :

1. 2012-2013 - 41 250 000 \$
2. 2013-2014 - 18 970 000 \$
3. 2014-2015 - 16 130 000 \$
4. 2015-2016 - 15 000 000 \$

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. De plus, comme indiqué dans le renouvellement de la gestion de la société, deux comités ont été formés au cours de 2010-2011.



Comité de planification des immobilisations

- Ce comité est responsable d'examiner la justification du projet, de procéder à une analyse économique, d'explorer les solutions de rechange, les implications personnelles, les répercussions des risques et le plan du projet, ainsi que d'approuver le lancement du projet.
- Ce comité est présidé par le président et chef des opérations; y siègent également le vice-président de l'exploitation, le vice-président des finances, le vice-président de la stratégie et des affaires de la société, le chef des services informatiques, le directeur de la gestion des actifs et le directeur de la comptabilité de la société.

Comité opérationnel de l'entretien

- Comité permanent responsable de la création et du maintien de la stratégie et de l'horaire d'entretien ainsi que du budget d'immobilisations.
- Ce comité est présidé par le directeur de la gestion des actifs; y siègent également le vice-président de l'exploitation, le directeur technique, les responsables de l'entretien des installations, le directeur de la gestion des matériaux et les chefs des services techniques.

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. Plusieurs recommandations ont été formulées dans le rapport, et la société a laissé entendre qu'elle acceptait chacune d'elles. Bien que le directeur de la gestion des actifs assume 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 dirige 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. Comme il a été mentionné précédemment, les tâches englobent 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 de l'exercice 2011-2012. 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.

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.

Marine Atlantique effectuera la conversion des principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada qu'elle utilise actuellement vers les normes de la comptabilité dans le secteur public (CSP) le 1^{er} avril 2011, soit au début de son prochain exercice, étant donné que la date de conversion exigée concerne les exercices commençant le 1^{er} janvier 2011 ou après.

Les états financiers au format de la CSP ne sont pas intégrés à la présente section car Marine Atlantique est encore en phase de conversion. Les décisions finales concernant différentes exemptions d'adoption offertes n'ont pas encore été prises et la société travaille toujours sur les diverses conséquences de la conversion des PCGR canadiens vers les normes de CSP. Deux exposés-sondage récemment publiés par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public auront un effet sur la conversion de Marine Atlantique. S'il deviennent des normes ou s'ils sont intégrés aux normes existantes avant le fin de mars 2011, Marine Atlantique songe à une adoption précoce de ces normes en date du 1^{er} avril 2011. Par conséquent, comme il reste encore de nombreux inconnus, l'horaire de préparation du plan d'entreprise exclut l'intégration des états financiers au format de la CSP dans le présent plan d'entreprise.

Comme mentionné à la section 2.8.7, Marine Atlantique adopte une approche de gestion de projet rigoureuse à l'égard de sa conversion des PCGR et ne prévoit pas de retards dans la mise en place des normes de CSP en respectant la date cible du 1^{er} avril 2011.

Les états financiers ci-joints (États A, B et C) ont été préparés conformément au format des PCGR canadiens d'avant janvier 2011, avec des exceptions pour des éléments comme les coûts du régime de retraite, comme mentionné dans les états financiers. L'état D consiste en un état supplémentaire qui fournit des renseignements additionnels selon les besoins de trésorerie.



7.1 État A : État des revenus et des dépenses

Marine Atlantic S.C.C. État des résultats, du résultat étendu et du déficit accumulé

Exercice clos le 31 mars 2010 et projections pour 2011-12 à 2015-16

(En milliers de dollars)	Chiffres réels 2009-10	Prévisions 2010-11	Budget 2011-12	Budget 2012-13	Budget 2013-14	Budget 2014-15	Budget 2015-16
Revenus							
Revenus commerciaux	80 270	81 663	87 288	99 147	106 799	111 530	116 221
Revenus du supplément pour carburant	3 570	11 400	10 452	11 309	6 956	7 299	7 666
Autres revenus	71	40	40	40	40	40	40
	83 911	93 103	97 780	110 495	113 795	118 869	123 926
Charges d'exploitation							
Salaires et avantages sociaux	77 833	83 087	83 139	83 720	84 888	87 532	91 142
Avantages sociaux futurs des employés (Nota 2)	2 593	12 135	11 083	11 015	11 157	11 499	11 961
Carburant	28 954	34 487	32 811	35 186	38 491	40 646	43 223
Frais de frètement	22 154	34 526	61 921	44 323	45 625	44 865	44 865
Réparations et entretien	20 629	16 571	16 475	18 165	17 344	18 898	18 561
Matières, fournitures et services	14 532	21 068	27 734	25 792	18 727	17 267	17 917
Assurance, loyer et services publics	5 210	6 027	5 933	6 093	6 182	6 177	6 297
Autres charges	9 889	7 511	9 799	11 593	12 741	5 336	5 786
Perte sur l'aliénation de navires, d'installations et de matériel	3 591	-	-	-	-	-	-
Amortissement	18 241	23 661	35 005	43 094	44 120	45 937	45 937
	203 626	239 074	283 901	278 982	279 275	278 156	285 687
Perte avant financement de l'État	(119 715)	(145 971)	(186 121)	(168 486)	(165 480)	(159 287)	(161 761)
Financement public							
Exploitation	106 596	137 318	162 015	139 696	135 664	127 654	30 684
Amortissement de l'aide à l'immobilisation reportée	22 346	23 661	35 005	43 094	44 120	45 937	45 937
Bénéfice net et résultat étendu	9 227	15 008	10 899	14 304	14 304	14 304	(85 140)
Déficit accumulé, au début de l'exercice	(228 807)	(219 580)	(204 572)	(193 673)	(179 369)	(165 065)	(150 761)
Déficit accumulé, à la fin de l'exercice	(219 580)	(204 572)	(193 673)	(179 369)	(165 065)	(150 761)	(235 901)



Notas à l'État A – État des résultats :

Nota 1 : Cet état des résultats est préparé conformément au format des Principes comptables généralement reconnus canadiens d'avant janvier 2011.

Nota 2 : Les avantages sociaux futurs des employés pour 2009-10 se fondent sur des chiffres déterminés sur une base actuarielle. Pour 2010-11 et les exercices futurs, on suppose que cette dépense est égale aux besoins de trésorerie pour les avantages sociaux futurs des employés autres que ceux de retraite et les prestations de retraite actuelles.

Nota 3 : Il est possible que les additions n'arrivent pas exactement en raison de l'arrondissement des nombres.



7.2 État B : Bilan

Marine Atlantic S.C.C.

Bilan – Exercice clos le 31 mars

Préparé conformément au format des Principes comptables généralement reconnus canadiens d'avant janvier 2011

(En milliers de dollars)	Chiffres réels	Prévisions	Budget				
	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Actifs							
Encaisse	2 517	2 756	500	500	500	500	(108 369)
Actifs à court terme	24 264	25 364	22 214	22 214	22 214	22 214	22 214
Encaisse affectée	8 537	8 537	8 537	8 537	8 537	8 537	8 537
Avoirs de retraite reportés	68 654	79 800	94 858	109 162	123 466	137 770	151 498
Immobilisations et frais reportés – Montant net	130 047	189 266	194 331	192 487	167 337	137 530	106 593
Actif total	234 019	305 723	320 440	332 900	322 054	306 551	180 473
Passif et avoir							
Passif à court terme	25 768	19 382	22 294	22 294	22 294	22 294	22 294
Autre actif	39 254	43 117	38 958	38 958	38 958	38 958	38 958
Provision pour aide aux immobilisations	130 047	189 266	194 331	192 487	167 337	137 530	96 593
Capital-action	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530
Déficit	(219 580)	(204 571)	(193 672)	(179 368)	(165 064)	(150 760)	(235 901)
Total du passif et de l'avoir	234 019	305 723	320 440	332 900	322 054	306 551	180 473

Remarque : Il est possible que les additions n'arrivent pas exactement en raison de l'arrondissement des nombres.



7.3 État C : État de l'Évolution de la situation financière

Marine Atlantic S.C.C.

État de l'évolution de la situation financière

Exercice clos le 31 mars 2010 et projections pour 2011-12 à 2015-16

Préparé conformément au format des Principes comptables généralement reconnus canadiens d'avant janvier 2011

(En milliers de dollars)	Chiffres réels	Prévisions	Budget				
	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Activités d'exploitation							
Rentrées de fonds des clients	83 431	93 063	97 740	110 455	113 755	118 829	123 886
Autres revenus reçus	52	40	40	40	40	40	40
Crédit de fonctionnement de l'état approuvé	108 625	137 318	162 015	139 696	135 664	127 654	30 684
Encaisse versée aux fournisseurs et aux employés	(170 967)	(206 899)	(235 910)	(224 873)	(223 997)	(220 720)	(227 791)
Encaisse versée pour le régime de retraite, les indemnités des accidentés du travail et les avantages sociaux futurs non rattachés au régime de retraite	(19 626)	(23 281)	(26 141)	(25 319)	(25 461)	(25 803)	(25 689)
Disponibilités découlant de (utilisés pour) l'exploitation	1 515	240	(2 256)	-	-	-	(98 869)
Activités d'investissement							
Achat d'immobilisations	(14 868)	(82 880)	(40 070)	(41 250)	(18 970)	(16 130)	(15 000)
Aliénation des navires	514	-	-	-	-	-	-
	(14 354)	(82 880)	(40 070)	(41 250)	(18 970)	(16 130)	(15 000)
Activités de financement							
Financement d'immobilisation de l'État approuvé	14 868	82 880	38 570	41 250	18 970	16 130	5 000
Financement d'immobilisation de l'État en attente d'approbation de l'État	-	-	1 500	-	-	-	-
Augmentation (Diminution) des disponibilités	2 029	239	(2 256)	-	-	-	(108 869)
Disponibilités, début de l'exercice	488	2 517	2 756	500	500	500	500
Disponibilités, fin de l'exercice	2 517	2 756	500	500	500	500	(108 369)

Remarque : Il est possible que les additions n'arrivent pas exactement en raison de l'arrondissement des nombres.



7.4 État D : Financement de l'exploitation et de l'État

Marine Atlantic S.C.C.

Plan d'entreprise de 2011-12 à 2015-16

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

En milliers de dollars

		Budget	Prévisions	Budget				
		2010-11	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Besoins essentiels de fonctionnement <small>Nota 1</small>	A	131 612	124 738	131 765	133 399	134 336	139 011	143 517
Attentes en matière de revenus		85 697	81 703	87 328	99 186	106 839	111 570	116 260
Attentes en matière de revenus provenant des suppléments pour carburant <small>Nota 2</small>		12 003	11 400	10 452	11 309	6 956	7 299	7 666
	B	97 700	93 103	97 780	110 495	113 795	118 869	123 926
Besoins en carburant	C	35 540	31 340	31 210	33 503	36 758	38 861	41 385
Gestion, mise en œuvre et restructuration de programmes	D	7 357	15 877	16 187	16 952	10 620	1 428	1 158
Besoins de fonctionnement nets	E=A-B+C+D	76 809	78 852	81 382	73 359	67 919	60 431	62 134
Fonds de roulement <small>Nota 3</small>	F	(2 485)	3 863	(4 159)	-	-	-	-
Financement public net disponible <small>Nota 4</small>	G	216 602	224 037	200 585	180 946	154 634	143 784	35 684
Aide financière à l'affrètement, aux régimes de retraite et aux immobilisations	H=G-F-E	142 278	141 322	123 362	107 587	86 715	83 353	(26 450)
Affrètement	I	41 620	34 526	61 921	44 323	45 625	44 865	44 865
Contribution aux régimes de retraite et aux immobilisations	J=H-I	100 658	106 796	61 441	63 264	41 090	38 488	(71 315)
Besoins en termes de régimes de retraite	K	21 852	20 077	22 871	22 014	22 120	22 358	22 554
Contribution aux dépenses en immobilisations	L=J-K	78 806	86 719	38 570	41 250	18 970	16 130	(93 869)
Immobilisations	M	78 806	82 880	40 070	41 250	18 970	16 130	15 000
Excédent de financement net / (Besoins) <small>Nota 6/7</small>	N=L-M	-	3 839	(1 500)	-	-	-	(108 869)
Recouvrement des coûts <small>Nota 5</small>		58,4 %	59,7 %	60,0 %	66,2 %	66,5 %	66,8 %	67,0 %



Notas à l'état D - Financement de l'exploitation et de l'État :

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

2 : Tarifs du supplément pour carburant assumés par année comme suit : 2011-2012 à 2012-2013 - 16 %, 2013-2014 à 2015-2016 - 9,25 %.

3 : Fonds de roulement :

Budget 2010-2011 – (2 485) composé de récupérations d'assurance prévues de (1 800); utilisation de l'excédent reporté de 2009-2010 de (2 085); paiement prévu d'obligation de 1 400 pour la cotisation de vérification de la taxe de vente harmonisée de l'Agence du revenu du Canada des années précédentes.

Prévisions 2010-2011 – 3 863 composé de récupérations d'assurance prévues de (2 050); utilisation de l'excédent net reporté de 2009-2010 de (2,017); report de liquidités de 2 256 sur l'exercice 2011-2012; paiement prévu d'obligation de 1 400 pour la cotisation de vérification de la taxe de vente harmonisée de l'Agence du revenu du Canada des années précédentes; réduction prévue de 1 124 en responsabilité des salaires accumulés; coûts de 2 900 pour le désarmement du *Caribou* et du *Smallwood*; nouvelles réclamations d'assurance de 250.

Budget 2011-2012 – (4 159) composé de 1 247 pour le paiement des salaires à payer pour l'exercice précédent; remboursement de (2 900) pour les coûts de désarmement du *Caribou* et du *Smallwood* du produit de la vente; récupérations d'assurance prévues de (250); utilisation du fonds de roulement en liquidités de 2 256 reporté de l'exercice 2010-2011.

4 : Le budget 2009 comprenait un financement d'infrastructures de 9,44 millions de dollars pour 2010-2011.

5 : Le recouvrement des coûts exclut la gestion, la mise en œuvre et la restructuration de programmes; les frais d'affrètement; les régimes de retraite; et, les dépenses en immobilisations.

6 : La société prévoit l'expiration du financement combiné du fonds de stimulation et d'autre fonds de capital de 3 017 et propose le report des fonds de 1 500 dans le fonds de stimulation pour terminer les projets de stimulation. En cas de refus de la demande de report de fonds, la société devra annuler ou remettre à plus tard d'autres projets d'investissement afin de financer la complétion.

7 : Il est possible que les additions n'arrivent pas exactement en raison de l'arrondissement des nombres.