

Sommaire
du plan
d'entreprise

**2018-19 à
2022-23**



Marine Atlantic
Marine Atlantique

6 novembre 2018

Sommaire

L'exercice 2017-2018 a été une autre année couronnée de succès pour Marine Atlantique et la société est en bonne voie de réaliser ses objectifs stratégiques.

Les résultats financiers de 2017-18 ont été excellents. Les revenus ont été légèrement supérieurs au budget. Les dépenses totales, excluant l'amortissement, étaient bien en deçà du budget de l'exercice, entraînant des résultats de recouvrement des coûts de 67 %, soit supérieurs à l'objectif de l'actionnaire de 65 pour cent. Le taux de satisfaction des clients représentant l'achalandage de passagers se situe à 74 % et 91 % des personnes ayant répondu au sondage seraient disposées à recommander Marine Atlantique à leur famille et à leurs amis. La disponibilité des navires est supérieure à 98 % et les taux de ponctualité sont constamment supérieurs à 90 pour cent.

Bien que Marine Atlantique ait réalisé des progrès importants par rapport à son plan stratégique, la société doit faire face à plusieurs problèmes stratégiques au cours de la prochaine période de planification.

Le renouvellement de la flotte à long terme constitue le premier problème. Depuis 2013-14, Marine Atlantique réitère la nécessité de remplacer le *Atlantic Vision* et le *Leif Ericson* par de nouveaux navires. Bien que le budget de 2017 ait procuré un financement de 445 M\$ sur une période de trois ans, il n'a pas permis de financer la stratégie de renouvellement de la flotte de la société. Dans le budget de 2018, l'actionnaire a annoncé un financement supplémentaire pour la remise en état du *Leif Ericson*.

Veuillez prendre note que la décision de l'actionnaire par rapport à la remise en état d'un navire de 30 ans n'appuie pas la stratégie de Marine Atlantique relative à la flotte. Marine Atlantique est d'avis que cet investissement n'offre pas la meilleure valeur à la société ou à l'actionnaire.

L'approbation de renouveler ou de remplacer le *Atlantic Vision* constitue l'autre priorité reliée au renouvellement de la flotte à long terme. Le bail en vigueur pour le navire expire en novembre 2019.

La capacité d'atteindre continuellement son objectif de recouvrement des coûts de 65 % est un autre problème auquel Marine Atlantique sera confrontée au cours de la prochaine période de planification. Marine Atlantique reconnaît que continuer à augmenter les tarifs pour atteindre les objectifs de recouvrement des coûts ne représente pas une stratégie durable, car des tarifs plus élevés continueront à faire baisser la demande au point que toute augmentation des tarifs sera compensée par une baisse de l'achalandage; ce qui rendra l'atteinte de l'objectif de recouvrement des coûts de plus en plus difficile.

Aucune augmentation de tarif n'est proposée pour l'année en cours dans ce Plan d'entreprise.

Marine Atlantique continue de poursuivre ses objectifs stratégiques qui reposent sur les thèmes stratégiques de l'excellence opérationnelle, de la valeur pour le client et de la confiance du public. Les autres principales activités au cours de la prochaine période de planification comprennent :

- Mise en œuvre de la décision prise lors du budget de 2018 de remettre en état le *Leif Ericson*

- Travailler avec Transports Canada pour obtenir l'approbation et le financement de la stratégie de la flotte à long terme de Marine Atlantique
- Mise en œuvre d'un programme de sécurité axé sur le comportement
- Achèvement de la première version du projet de renouvellement des processus commerciaux de la société
- Obtenir la certification de niveau 3 du programme de l'Alliance verte dans le cadre du Plan de gestion de l'environnement de Marine Atlantique
- Élaborer et mettre en œuvre un programme visant à promouvoir une culture de la diversité, de l'inclusion et du respect sur le lieu de travail
- Début de la construction du nouvel immeuble d'administration de la société à Port aux Basques, sous réserve de l'approbation de l'actionnaire
- Promotion de la première classe du programme de perfectionnement de la gestion et du leadership
- Mise en œuvre d'une nouvelle architecture de tarification

Marine Atlantique s'engage à fournir un service moderne et efficace qui répond à la demande de l'achalandage tout en respectant les indicateurs de rendement clés identifiés par l'actionnaire.

Par l'entremise de cette présentation, la société vise à obtenir l'approbation de son Plan d'entreprise 2018-19 à 2022-23 et ses budgets d'exploitation et d'immobilisations de 2018-19.

Table des matières

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Sommaire..... | i |
| 1. Vue d'ensemble et structure de l'entreprise | 5 |
| 2. Réalisations 2017-18 | 7 |
| 3. Regard vers l'avenir : 2018-19 à 2022-23..... | 11 |
| Analyse de la situation..... | 11 |
| Planification stratégique..... | 13 |
| Carte stratégique de Marine Atlantique | 13 |
| Initiatives stratégiques..... | 14 |
| Cadre Gestion du risque d'entreprise | 16 |
| 4. Initiatives clés | 16 |
| Stratégie à long terme reliée à la flotte..... | 16 |
| Budget 2018..... | 17 |
| Renouvellement des processus commerciaux..... | 19 |
| Diversité, inclusion et respect | 19 |
| Programme de sécurité basé sur le comportement | 20 |
| Gestion de l'environnement..... | 20 |
| Perfectionnement de la gestion et du leadership..... | 20 |
| Autres activités | 21 |
| 5. Hypothèses financières | 24 |
| Supplément pour le carburant..... | 24 |
| Tarifs..... | 24 |
| Dépenses de carburant..... | 24 |
| Plan de zones de contrôle des émissions de soufre (SECA)..... | 24 |
| Plan tarifaire pour le carbone..... | 25 |
| Taux de change | 26 |
| Stratégie de couverture..... | 26 |
| Taux d'inflation..... | 26 |
| Autres coûts | 26 |
| Besoins en immobilisations..... | 27 |
| 6. Perspectives financières | 29 |
| Recouvrement des coûts..... | 29 |
| 7. Indicateurs de rendement clés..... | 30 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 8. Approbations particulières demandées | 30 |
| 9. États financiers | 31 |
| État A : État de la situation financière | 32 |
| État B : État de l'exploitation | 34 |
| État C : État des gains (pertes) de réévaluation..... | 36 |
| État D : État de la variation des actifs financiers nets..... | 37 |
| État E : État des flux de trésorerie..... | 38 |
| Annexe A : Conseil d'administration | 40 |
| Annexe B : Effectif par convention collective de Marine Atlantique | 41 |

1. Vue d'ensemble et structure de l'entreprise

Introduction

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

Marine Atlantique a été créée le 27 juin 1986 comme société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* En sa qualité de société d'État, Marine Atlantique relève de l'article X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Telle qu'elle est homologuée dans le décret du 12 mars 1987 (P.C. 1987-463), l'Entente bilatérale conclue entre Sa Majesté la Reine et Marine Atlantique a défini la relation entre les parties, en vertu de laquelle peuvent être exécutées les ententes concernant l'exploitation et les immobilisations relativement aux services spécifiques de traversier et d'exploitation côtière offerts par la filiale dans le Canada atlantique.

Marine Atlantique joue un rôle important dans le transport de marchandises et de personnes à destination et en provenance de l'île de Terre-Neuve. La société est un lien vital pour assurer la satisfaction des besoins de la population de Terre-Neuve et du Labrador. Qu'il s'agisse de transporter de l'oxygène vers des hôpitaux ou des marchandises périssables vers les épiceries de l'île, Marine Atlantique est un élément clé de l'économie régionale.

Marine Atlantique offre un service deux fois par jour pour les passagers et les marchandises entre Port aux Basques (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.). Au cours de l'été, la société offre également un service trois fois par semaine entre Argientia (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.).



Vue d'ensemble de l'entreprise

Les énoncés de la vision et de la mission de la société sont régulièrement examinés. Aucun changement n'a été apporté à ces énoncés depuis l'automne 2015.

Énoncé de vision

L'énoncé de vision de la société est : « *En nous appuyant sur notre riche tradition, nous offrons un lien de transport public précieux qui améliore le bien-être de nos clients et de ceux qui dépendent d'eux* ».

Énoncé de mission

L'énoncé de mission de la société 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 ».

Valeurs d'entreprise

Marine Atlantique s'est dotée de cinq valeurs d'entreprise clés.

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

Structure de gouvernance

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

Le Conseil d'administration de la société est composé de représentants de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse, provenant de différents secteurs dont les services juridiques, la comptabilité, le transport et les affaires. Le Conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre et d'autres réunions sont prévues au besoin. Le conseil a établi trois sous-comités.

1. Comité des ressources humaines et de la gestion des régimes de retraite (CRHGP)
2. Comité de la sécurité, de la gouvernance et de la responsabilisation de la société
3. Comité de vérification et de gestion du risque

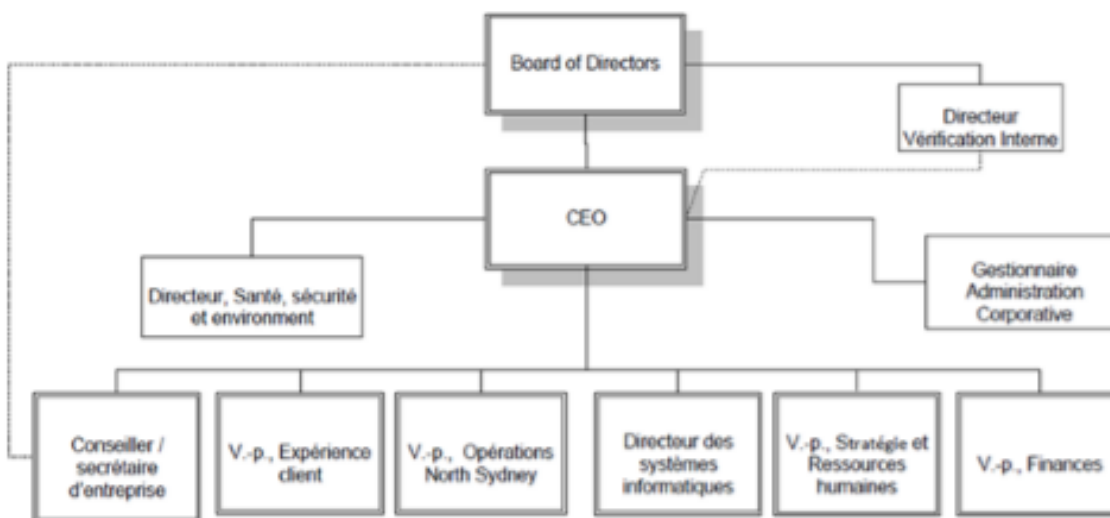
Chaque comité relève directement du Conseil d'administration, et se réunit au moins tous les trimestres, avec des réunions supplémentaires au besoin.

L'Annexe A présente les membres actuels du Conseil d'administration ainsi que la composition de chacun des comités du conseil.

Équipe de direction

Le président et chef de la direction est également nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports. La durée actuelle du poste de chef de la direction expire le 25 mai 2019.

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



Main-d'œuvre

Marine Atlantique dispose d'une main-d'œuvre diversifiée représentée par six unités de négociation ainsi qu'un certain nombre d'employés-cadres et non syndiqués. La société emploie au total 1 038 employés équivalents temps plein. Le nombre d'employés équivalents temps plein ne devrait pas changer de façon significative au cours de la prochaine période de planification. L'annexe B présente la ventilation en employés équivalents temps plein (ETP) par convention collective, ainsi que le statut actuel de chacune des conventions collectives.

2. Réalisations 2017-18

Marine Atlantique est une organisation moderne et efficace qui offre un niveau élevé de fiabilité de service. Il s'agit là d'un accomplissement majeur pour une organisation qui, selon l'examen spécial réalisé par le Bureau du Vérificateur général en 2009, était sur le point de ne pas pouvoir remplir son mandat.

L'exercice 2017-18 a été une autre année exaltante couronnée de succès pour Marine Atlantique :

- Les niveaux de satisfaction des clients restent assez élevés, à 74 % pour l'achalandage de passagers en 2017-18 par rapport à 56 % en 2010.
- Le taux de ponctualité se situe à 90 %, soit une hausse par rapport à 68 % en 2009-10.
- Le revenu par EA (équivalents autos) est de 218 \$, en hausse de plus de 40 % par rapport à 2009-10.
- Le taux de recouvrement des coûts pour le service constitutionnel est passé de 54 % en 2009-10 à 67 % en 2017-18, dépassant ainsi l'objectif de l'actionnaire de 65 pour cent.
- Le recouvrement des coûts pour les services non constitutionnels de Marine Atlantique a également dépassé l'objectif de 100 pour cent :
 - Argentia – 134 %
 - Service de gestion des remorques sans tracteur – 197 %
 - Services à bord – 130 %

Marine Atlantique a obtenu ce succès tout en réalisant des économies de coûts significatives. Marine Atlantique a respecté tous les engagements d'économies budgétaires établis dans le cadre des budgets 2011 et 2012 et continue à identifier et à réaliser des économies là où c'est possible.

Résultats de l'achalandage

Les niveaux d'achalandage en 2017-18 ont été meilleurs que ceux de 2016-17 relativement à l'achalandage de passagers et de véhicules personnels, mais inférieurs à ceux de 2016/17 relativement à l'achalandage commercial affichant un EA inférieur de 3,8 % relativement aux résultats de 2016-17. L'ensemble de l'achalandage EA a présenté des résultats inférieurs aux niveaux de 2016-17 et des prévisions du Plan d'entreprise 2017-18.

| Type d'achalandage | Réels 2016-17 | Prévisions PE 2017-18 | Réels 2017-18 | Variance d'une année à l'autre | Variance par rapport aux prévisions PE |
|--------------------------------|---------------|-----------------------|---------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| Passagers | 326 796 | 336 751 | 328 594 | 0,6 % | -2,4 % |
| Véhicules passagers (EA) | 135 531 | 138 888 | 138 531 | 2,2 % | -0,3 % |
| Véhicules commerciaux (EA) | 386 829 | 387 971 | 372 142 | -3,8 % | -4,1 % |
| Total – EA | 522 360 | 526 859 | 510 673 | -2,2 % | -3,1 % |
| Véhicules passagers (unités) | 120 314 | 124 446 | 122 444 | 1,8 % | -1,6 % |
| Véhicules commerciaux – unités | 94 459 | 93 517 | 91 396 | -3,2 % | -2,3 % |
| Total des unités | 214 773 | 217 963 | 213 840 | -0,4 % | -1,9 % |

Bien que l'ensemble des achalandages soit inférieur aux prévisions, les revenus ont été légèrement supérieurs aux prévisions, se chiffrant à 112,6 M\$, en raison de la hausse des tarifs des achalandages passagers et commercial.

Gestion des dépenses






On prévoit que les dépenses globales pour l'exercice 2017-18 seront nettement inférieures au budget. En plus de l'excédent de 48,8 M\$ pour 2017-2018 indiqué dans le Plan d'entreprise du dernier exercice, nous







avons identifié des économies additionnelles de 12 M\$, portant l'excédent global à 60,8 M\$ pour 2017-2018. Les 12 M\$ sont en grande partie attribuables à l'économie sur le régime de retraite étant donné que le régime de retraite de la société n'exigeait pas de paiements de solvabilité, tel que prévu initialement au budget.


Initiatives stratégiques

La réalisation du Plan stratégique est primordiale aux progrès de Marine Atlantique car il précise les priorités qui sont essentielles à la réussite future de l'entreprise. Marine Atlantique continuera à travailler sur ses initiatives pluriannuelles, avec une grande partie des ressources de la société affectée au renouvellement de la flotte et au projet de renouvellement des processus commerciaux.

Le tableau suivant présente les progrès réalisés par Marine Atlantique par rapport aux initiatives stratégiques en 2017-18.

| Initiative stratégique | État | Livrables à la fin de 2017-18 | Résultats à la fin de 2017-18 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Renouvellement des processus commerciaux Analyser les systèmes actuels de Marine Atlantique pour définir et recommander un état futur pour une solution unique de planification de ressources d'entreprise de Marine Atlantique. |  | <ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de mise en œuvre pour le remplacement des systèmes actuels, en commençant par les finances et la paie, suivi des RH | <ul style="list-style-type: none"> Plan de projet présenté au Conseil en septembre 85 % du plan de projet de 2017-2018 est terminé |
| Phase 2 de la stratégie à long terme reliée à la flotte : Phase 2 - élaborer et émettre l'appel d'offres pour les navires de remplacement de Marine Atlantique. |  | <ul style="list-style-type: none"> À déterminer, en attente de l'approbation du financement | <ul style="list-style-type: none"> Le budget 2018 prévoyait le financement de la remise en état du <i>Leif Ericson</i>, une option qui n'a pas été mise de l'avant par Marine Atlantique Plan de mise en œuvre en cours d'élaboration |
| Améliorations du programme SGS Améliorer la structure de gouvernance de la sécurité. |  | <ul style="list-style-type: none"> Nouvelle structure de gouvernance de la sécurité entièrement définie et mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> Plan de sécurité quinquennal terminé et prêt à être mis en œuvre |
| Familiarisation avec les navires Concevoir, élaborer et mettre en œuvre un programme complet et normalisé de formation des employés sur les navires afin d'accroître la sécurité des navires. |  | <ul style="list-style-type: none"> La majorité des modules d'apprentissage ont été complétés et déployés. | <ul style="list-style-type: none"> Projet annulé en raison de contraintes de ressources. |
| Stratégie à long terme reliée à l'amarrage (Phase 3) Phase 3 : Recherche d'un fournisseur et installation du système. |  | <ul style="list-style-type: none"> Fournisseur retenu et installation du système terminée. | <ul style="list-style-type: none"> En raison des négociations contractuelles ayant pris plus de temps que prévu, les systèmes ont été livrés, mais non installés; ce qui retarde le projet; installation en cours en 2018-19. |

| Initiative stratégique | État | Livrables à la fin de 2017-18 | Résultats à la fin de 2017-18 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Phases 3 et 4 du projet (Prévisions des revenus et de l'achalandage) Phase 3 : Faire l'essai et automatiser l'outil de prévision des revenus et de l'achalandage et mettre en œuvre les améliorations. Phase 4 : Lancer le service géré.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> Utiliser le modèle pour élaborer de futures stratégies et structures de tarification pour les offres de services de Marine Atlantique. | <ul style="list-style-type: none"> Projet terminé avec succès. |
| <p>Révision de la formation de Marine Atlantique Réaliser une analyse complète des pratiques actuelles en matière de formation de Marine Atlantique et faire des recommandations d'amélioration.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> Projet terminé | <ul style="list-style-type: none"> Projet terminé avec succès |
| <p>Améliorations du portail des clients Élaborer et accroître le système de gestion du terminal actuel pour les clients commerciaux.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> Projet terminé | <ul style="list-style-type: none"> Projet terminé avec succès |
| <p>Phase 2 de myCareer Compass Mettre en place un programme de gestion du rendement pour aider les employés à apprendre, à se perfectionner, à bâtir leur carrière et à gérer les problèmes de rendement.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> Tous les autres membres du personnel de direction et de supervision inscrits | <ul style="list-style-type: none"> Le programme de gestion du rendement et le gabarit ont été achevés et déployés à l'intention de tous les superviseurs et de plus de 10 postes de première ligne. |
| <p>Élaboration d'une nouvelle architecture de tarification Marine Atlantique sera en mesure d'utiliser le nouvel outil de prévision pour l'élaboration d'une structure de tarification améliorée qui offrira de la flexibilité et des options aux clients, qui générera des revenus supplémentaires et qui favorisera une meilleure adaptation de la capacité à la demande.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie devant être approuvée par le Conseil <p style="text-align: center; font-size: 1.2em; color: #ccc;">Ajouté au cours de l'année</p> | <ul style="list-style-type: none"> Stratégie de tarification terminée et présentée à la haute direction |
| <p>Programme de perfectionnement de la gestion et du leadership Cette initiative rehaussera l'efficacité de la gestion en augmentant la capacité de leadership des gestionnaires actuels et en facilitant la préparation d'autres employés en vue de futurs rôles de leadership.</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> Élaborer et mettre en œuvre le programme <p style="text-align: center; font-size: 1.2em; color: #ccc;">Ajouté au cours de l'année</p> | <ul style="list-style-type: none"> Première classe inscrite et active dans le programme |

| Initiative stratégique | État | Livrables à la fin de 2017-18 | Résultats à la fin de 2017-18 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Améliorations au café-restaurant et au magasin de détail à bord Cette initiative permettra d'offrir des services améliorés à bord et de rehausser les niveaux de service à la clientèle et d'augmenter les revenus. |  | <ul style="list-style-type: none"> Élaborer des analyses de rentabilisation et les soumettre au Conseil à des fins d'approbation <p style="text-align: center; font-size: 1.2em; color: #ccc;">Ajouté au cours de l'année</p> | <ul style="list-style-type: none"> Propositions définies et prêtes à être mises en œuvre Analyse de rentabilisation présentée au Conseil en mars Projet reporté à 2019-20 |

Ces initiatives stratégiques constituent la base des travaux en cours au cours de la prochaine période de planification, tel que discuté plus loin dans ce plan.

3. Regard vers l'avenir : 2018-19 à 2022-23

Analyse de la situation

Afin de déterminer la voie à suivre, Marine Atlantique a effectué un examen de son environnement opérationnel actuel, en regardant l'environnement économique dans lequel la société exerce ses activités, les tendances démographiques de son marché clé, les tendances en matière de consommation, le comportement des consommateurs et les impacts sur les tendances de l'achalandage. Cette analyse de situation a pour but d'aider la société à déterminer son orientation stratégique ainsi qu'à fournir des informations qui seront utiles pour Marine Atlantique en vue de déterminer son achalandage et ses prévisions financières. L'aggravation des perspectives économiques pour Terre-Neuve-et-Labrador continuera d'avoir un certain impact négatif sur les niveaux de l'achalandage de la société à l'avenir.

Certains des principaux indicateurs économiques que Marine Atlantique a utilisés pour son analyse de la situation sont présentés ci-dessous. Ces indicateurs brossent un portrait sombre pour l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador.

| N° | Mesure | 2016e | 2017p | 2018p | 2019p | 2020p | 2021p |
|----|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | Changement réel du PIB (%) | -0,7 | -3,8 | -0,2 | 0,3 | -0,6 | 0,2 |
| 2. | Changement ajusté réel du PIB (%) | -4,3 | -4,6 | -6,3 | -2,8 | -1,3 | -2,7 |
| 3. | Pétrole Brent (\$ US) | 52 \$ | 56 \$ | 62 \$ | 69 \$ | 71 \$ | 73 \$ |
| 4. | Revenus disponibles réels | -2,9 | -3,2 | -2,6 | -0,6 | -1,8 | -0,9 |
| 5. | Indice des prix à la consommation (%) | 2,7 | 2,9 | 2,4 | 2,2 | 3,8 | 2,4 |
| 6. | Emplois (milliers) | 232,6 | 228,3 | 221,8 | 217,2 | 214,5 | 211,5 |
| 7. | Taux de chômage | 13,4 | 13,9 | 15,5 | 16,5 | 16,6 | 17,2 |

* e : estimé; p : prévu

Source : Ministère des Finances de la province de Terre-Neuve-et-Labrador

Le PIB réel ajusté inscrit au tableau ci-dessus est une estimation non publiée du PIB, qui exclut les revenus reliés à la production réalisés par les propriétaires non-résidents de projets miniers et pétroliers et gaziers. Le ministère des Finances de Terre-Neuve-et-Labrador estime que le PIB reflète mieux les changements dans l'activité économique qui génère des revenus pour les résidents. Dans les prévisions antérieures, le chiffre du PIB réel ajusté a été utilisé avec succès en tant qu'indicateur des changements dans les expéditions générales de marchandises du continent vers l'île de Terre-Neuve. Cela a été pris en compte pour les prévisions de l'achalandage commercial de la société.

Principaux produits et investissements en capital

Au cours des deux dernières années, l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador a beaucoup souffert de la faiblesse des prix des produits de base. Cela a eu un effet négatif important sur les finances provinciales et les profits des sociétés. Cet effet s'est répercuté sur la communauté de l'approvisionnement extracôtier, l'emploi, les salaires et les marchés du logement.¹

Le Conseil économique des provinces de l'Atlantique estime que les investissements dans les grands projets diminueront de 12 % en 2017 alors que les travaux du projet Hebron prendront fin. Une baisse supplémentaire de 15 % est prévue en 2018 puisque le projet Hebron entrera entièrement dans la phase de production et que la composante de transport de Muskrat Falls sera réduite.

Tendances démographiques

Plusieurs changements s'opèrent dans la composition démographique de la population de Terre-Neuve-et-Labrador; ceux-ci peuvent influencer sur les niveaux d'achalandage de véhicules de passagers de Marine Atlantique.²

- La répartition géographique de la population est maintenant plus concentrée dans la péninsule d'Avalon. En 2017, la péninsule d'Avalon contenait plus de 50 % de la population totale de l'île, par rapport à 43,9 % en 1993.
- D'ici 2035, près de 30 % de la population sera âgée de plus de 65 ans, comparativement à 10 % avant 1996.
- Une diminution graduelle de la population devrait se produire au cours de la période de planification, suivie de déclin plus rapides.

Tous ces facteurs auront une certaine répercussion sur les niveaux d'achalandage de Marine Atlantique et Marine Atlantique prévoit que la pression à la baisse sur les niveaux de l'achalandage commercial qu'elle a connue au cours des dernières années se poursuivra vraisemblablement. Cependant, Marine Atlantique prévoit des augmentations de l'achalandage de passagers et véhicules personnels, principalement en raison des efforts de marketing et de promotion déployés par la société et la province.

Il convient toutefois de prendre note qu'en raison de la forte dépendance de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador au prix du pétrole, les perspectives économiques peuvent changer en cas d'augmentation considérable des prix du pétrole au cours de la période de planification.

Baleines noires de l'Atlantique Nord

¹ Information fournie par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

² Information fournie par le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador et le Conference Board du Canada

La baleine noire de l'Atlantique Nord est l'une des espèces les plus menacées de toutes les grandes baleines et elle figure sur la liste des espèces en voie de disparition depuis 1970. L'enchevêtrement dans des filets de pêche et la collision avec des navires constituent des menaces importantes pour la population de baleines. En 2017-18, le gouvernement du Canada a mis en place des mesures touchant certaines voies de navigation afin de protéger les baleines, en particulier, un ralentissement obligatoire a été instauré en août pour les navires naviguant dans le golfe du Saint-Laurent. Des mesures similaires pouvant avoir des répercussions sur le service de Marine Atlantique ont été mises en vigueur au mois de mars 2018. Advenant que Marine Atlantique soit obligée de réduire la vitesse de ses navires, ce qui se traduirait par des traversées d'une durée plus longue, la capacité de transport de Marine Atlantique en temps opportun et le respect de ses principaux indicateurs de rendement pourraient en être compromis.

Planification stratégique

En 2015, la société a lancé l'utilisation de la méthodologie du tableau de bord prospectif (BSC) dans le but d'augmenter le succès de son processus de planification stratégique, et, finalement, l'exécution de son plan stratégique. Cela s'est poursuivi au cours de 2017-18 et toutes les unités commerciales de la société ont été informées et engagées dans le processus.

La méthodologie du tableau de bord prospectif examine les mesures devant être prises par la société pour réaliser sa stratégie selon quatre perspectives différentes : finances, clients, processus internes et compétences/ressources internes. En tant que société financée par le gouvernement fédéral, Marine Atlantique a remplacé la perspective « financière » par la « gérance » afin de refléter qu'elle fournit un service public utilisant l'argent des contribuables. Le processus du tableau de bord prospectif identifie d'abord les éléments nécessaires du point de vue des compétences/ressources internes pour permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs. Il identifie ensuite les processus internes dans lesquels l'entreprise doit exceller pour répondre aux besoins des clients et leur apporter une valeur ajoutée; ce qui constitue la prochaine perspective à tenir compte. Tous ces facteurs contribuent à leur tour aux objectifs financiers ou de gérance déclarés.

Marine Atlantique a élaboré son plan stratégique autour de trois thèmes stratégiques :

Excellence opérationnelle: Exécution sécuritaire, fiable et efficace dans tous les domaines de l'entreprise

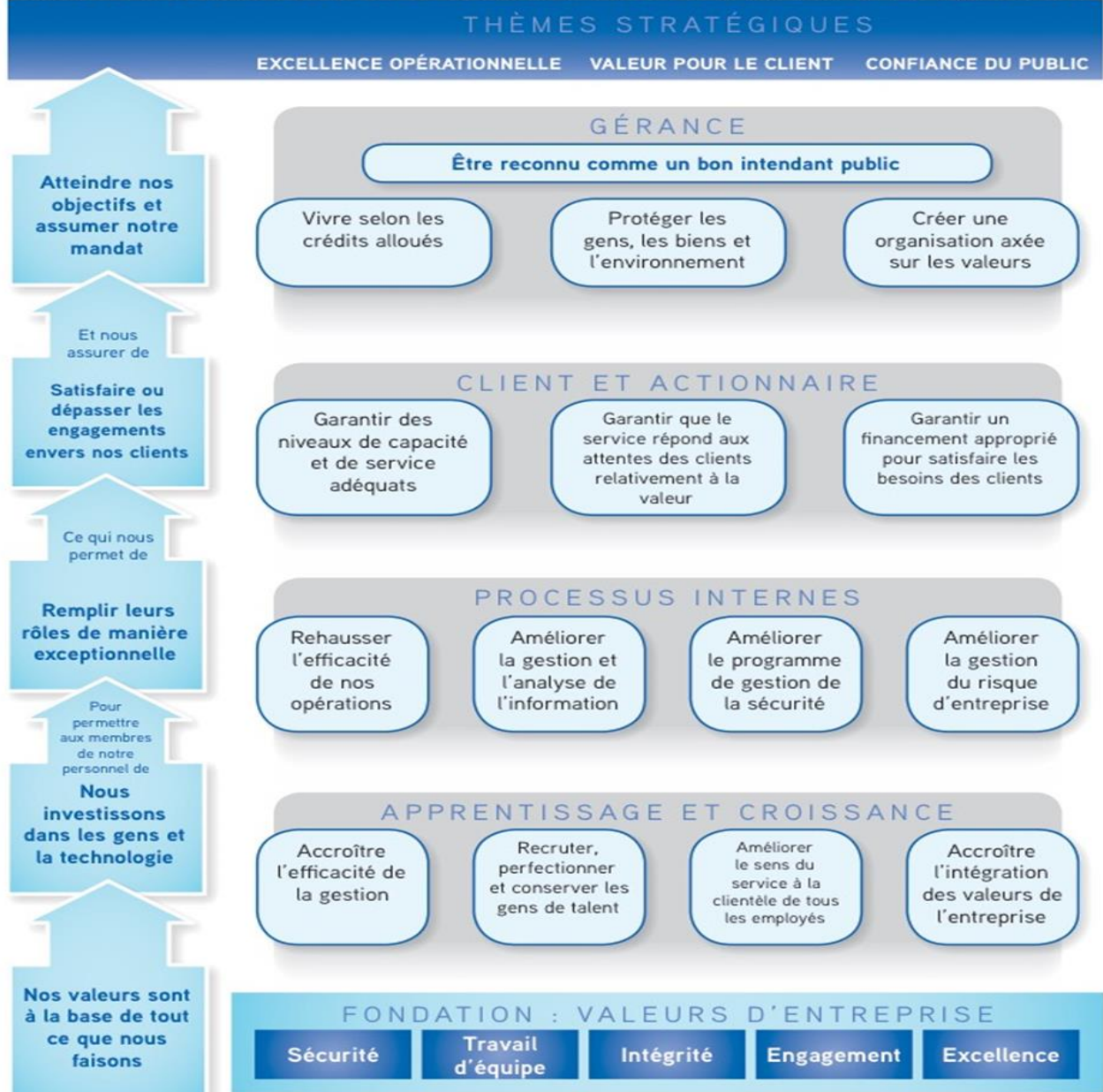
Valeur pour le client : Une expérience client sécuritaire, positive, transparente, de bout en bout qui respecte ou dépasse les attentes des clients

Confiance du public : Fournir un service public d'une manière ouverte, sécuritaire, transparente et axée sur les valeurs

Carte stratégique de Marine Atlantique

En se fondant sur les thèmes stratégiques, la direction a identifié un ensemble d'objectifs stratégiques en vue de raffiner davantage l'orientation stratégique de la société. Ces objectifs ont ensuite été mis en correspondance avec chacune des perspectives mentionnées ci-dessus; cela a mené à la carte stratégique d'entreprise décrite ci-dessous. Les objectifs n'ont pratiquement pas changé depuis 2015-16, sans changement majeur de l'orientation stratégique globale de la société.

CARTE STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE DE MARINE ATLANTIQUE



Ces objectifs stratégiques continueront d'être au centre du Plan stratégique de la société pour 2018-19. Des travaux importants ont déjà été réalisés au niveau de l'unité commerciale afin de s'assurer que ces objectifs sont soutenus dans l'ensemble de la société. Dix différentes cartes stratégiques d'entreprise sont actuellement utilisées pour élaborer des initiatives stratégiques au niveau de l'unité commerciale qui soutiendra en bout de compte l'orientation stratégique de Marine Atlantique.

Initiatives stratégiques

La société établit chaque année un ensemble d'initiatives stratégiques qui font l'objet d'un suivi et d'un rapport mensuel afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs stratégiques. Par rapport à 2017-18, Marine Atlantique a déplacé trois initiatives :

- Le processus de gestion du rendement de myCareer Compass a été entièrement élaboré et il est mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation.
- Les améliorations au café-restaurant et au magasin de détail à bord sont en attente d'une analyse plus approfondie.
- Le projet de modernisation du système d'amarrage sera mis en œuvre d'ici la fin de l'année.

Tel qu'indiqué ci-dessous, trois nouvelles initiatives ont été ajoutées au plan, ainsi que les objectifs de fin d'année pour chaque initiative. Toutes les initiatives et tous les objectifs ont été approuvés au niveau conceptuel par le Conseil, mais il est possible que la portée des initiatives change alors que d'autres analyses et des plans de projet plus détaillés seront réalisés.

| Initiative stratégique | Objectifs à la fin de 2018-19 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Stratégie à long terme reliée à la flotte</p> <p>Sans l'approbation de la Stratégie à long terme reliée à la flotte de Marine Atlantique, Marine Atlantique continuera à définir des solutions à court terme pour s'assurer qu'elle puisse continuer à remplir son mandat.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Commencer le processus de remise en état du <i>Leif Ericson</i> – Établissement de la structure de gouvernance et de l'équipe de gestion du programme • Élaborer les exigences techniques préliminaires et établir une équipe de projet pour la rédaction des appels d'offres • Analyser l'environnement du marché et établir la meilleure voie pour garantir un affrètement à court terme |
| <p>Programme de sécurité basé sur le comportement - NOUVEAU</p> <p>La sécurité axée sur le comportement permettra à Marine Atlantique d'améliorer la performance en matière de sécurité ainsi que la culture de la sécurité grâce à un programme de formation éprouvé sur la sécurité.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Choisir un programme de formation et lancer le déploiement auprès des employés |
| <p>Renouvellement des processus commerciaux</p> <p>En fin de compte, le renouvellement des processus commerciaux permettra à Marine Atlantique d'améliorer la gestion de l'information et les capacités de prise de décisions, de rationaliser les processus commerciaux, d'établir des systèmes d'information intégrés et d'habiliter et de responsabiliser le personnel de Marine Atlantique.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la version 1 - Gestion de base du capital humain et des finances • Commencer la version deux |
| <p>Programme de perfectionnement de la gestion et du leadership</p> <p>Cette initiative rehaussera l'efficacité de la gestion en augmentant la capacité de leadership des gestionnaires actuels et en facilitant la préparation d'autres employés en vue de futurs rôles de leadership.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la première classe, recueillir les commentaires et évaluer le programme en vue de la deuxième promotion |
| <p>Mise en œuvre d'une nouvelle architecture de tarification</p> <p>Marine Atlantique sera en mesure d'utiliser son outil de tarification pour l'élaboration d'une structure de tarification améliorée qui offrira de la flexibilité et des options aux clients, qui générera des revenus supplémentaires et qui favorisera une meilleure adaptation de la capacité à la demande.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Suivant l'examen et l'approbation par le Conseil, mettre en œuvre la nouvelle architecture de tarification |
| <p>Favorisation de la diversité, de l'inclusion et du respect - NOUVEAU</p> <p>Marine Atlantique continuera de mettre l'accent sur la diversité en milieu de travail à l'échelle de la société et augmentera le niveau global de connaissances des employés en matière de diversité, d'inclusion et de respect.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Achèvement à 75 % du programme de formation Milieu de travail respectueux de Marine Atlantique; • Soumission d'un plan stratégique au Conseil d'administration à des fins d'approbation |
| <p>Gestion de l'environnement - NOUVEAU</p> <p>L'atteinte du niveau 3 du programme de l'Alliance verte améliorera les pratiques globales de gestion environnementale de Marine Atlantique; les progrès seront vérifiés pour s'assurer que tous les facteurs nécessaires au niveau 3 soient mis en œuvre avec succès.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Certification de niveau 3 du programme de l'Alliance verte |

Cadre Gestion du risque d'entreprise

Le processus de gestion du risque d'entreprise de Marine Atlantique a fait l'objet d'un changement important au cours de la dernière année. Dans le but d'identifier les risques qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de Marine Atlantique à atteindre ses objectifs stratégiques, le service Stratégie d'entreprise et gestion du risque d'entreprise a réalisé un examen exhaustif de chaque objectif stratégique, il a identifié les obstacles potentiels de chacun des objectifs puis il a élaboré des énoncés de risque qui englobaient ces obstacles.

Chacun des énoncés de risque de Marine Atlantique est donc maintenant directement relié aux objectifs stratégiques de la société. Le cadre de la gestion du risque d'entreprise fonctionne de concert avec le processus de la planification stratégique pour assurer que Marine Atlantique puisse atteindre tous ses objectifs, tout en gérant simultanément les risques qui pourraient nuire au succès de la société.

Chaque énoncé de risque d'entreprise est soutenu par un registre des risques décrivant les façons dont les risques peuvent se produire, les atténuations actuelles et toutes les actions supplémentaires prévues.

4. Initiatives clés

Stratégie à long terme reliée à la flotte

Posséder une flotte sûre, fiable et efficace est essentiel au succès continu de Marine Atlantique. Sans une telle flotte, Marine Atlantique risque non seulement de ne pas satisfaire la demande de l'achalandage, mais aussi de ne pas atteindre les autres objectifs de performance établis par le ministre des Transports, dont le recouvrement des coûts, le respect des délais, la fiabilité et les niveaux de satisfaction de la clientèle.

Objectifs à long terme de la flotte

La stratégie à long terme reliée à la flotte de Marine Atlantique est essentielle au succès global de l'organisation, sur le plan financier, opérationnel et du point de vue du service à la clientèle. Les objectifs spécifiques de la stratégie de Marine Atlantique sont de réaliser :

1. *Une stratégie d'approvisionnement fiscalement saine*
2. *Des niveaux de financement prévisibles sur une période de 25 ans basés sur un cycle de remplacement de la flotte gérable et prévisible*
3. *Une stabilité opérationnelle*
4. *Une réduction des coûts d'entretien grâce à une planification améliorée de la flotte et mise hors service en temps opportun des plus anciens navires*
5. *Une amélioration de l'état de fonctionnement des navires*
6. *Une capacité à répondre à la demande tout au long de l'année*

Le modèle de flotte préféré de Marine Atlantique présente les caractéristiques suivantes :

- *Quatre navires homogènes modernes et efficaces*
- *Alignement de tous les principaux systèmes sur tous les navires*

- *Configurée pour répondre à la demande de l'achalandage; une flotte de quatre navires configurée pour répondre aux besoins d'un service hybride passagers/marchandises*
- *Navires capables de faire face à l'environnement difficile de Marine Atlantique (par exemple, glace, vent, manœuvrabilité, conditions de la mer, etc.)*
- *Des navires efficaces en termes de carburant, d'entretien et d'équipage*
- *Navires dotés de systèmes pouvant être entretenus localement/au Canada*

Contexte

En 2013-2014, Marine Atlantique a élaboré une stratégie complète de renouvellement de la flotte en fonction des objectifs mentionnés ci-dessus. Pour réaliser sa stratégie, Marine Atlantique a proposé :

1. L'achat du *Highlanders* et du *Blue Puttees* en 2015-16. Ces navires de classe Seabridger formeraient la base de la flotte homogène de Marine Atlantique.
2. Le remplacement du *Atlantic Vision* et du *Leif Ericson* par des navires construits à cet effet, de conception similaire à celle des navires de classe Seabridger.
3. Continuer à affréter le *Atlantic Vision* (ou un navire similaire) jusqu'à ce qu'un navire construit à cet effet soit disponible pour le remplacer.
4. Remplacer le *Atlantic Vision* et le *Leif Ericson* en vertu d'un affrètement avec un modèle de financement d'option d'achat; l'intention était de louer les navires pendant cinq ans, et en supposant qu'ils répondaient aux besoins de Marine Atlantique et qu'ils soient toujours nécessaires pour satisfaire la demande de capacité, d'acheter les navires immédiatement après les cinq premières années de la période d'affrètement.

Cette stratégie a été présentée au ministre des Transports. Marine Atlantique a reçu les fonds et les autorisations nécessaires pour acheter les deux navires Seabridger; ce qui constitue une étape importante pour la société.

Budget 2018

Marine Atlantique a continué de travailler avec Transports Canada en 2017-18 pour obtenir du financement afin de poursuivre sa stratégie de remplacement de la flotte. Par conséquent, Marine Atlantique a reçu un financement supplémentaire pour la flotte dans le budget de 2018. Le financement approuvé au budget de 2018 est affecté à la *remise en état* du *Leif Ericson*. Le budget identifie à la page 318 :

Financement proposé à Transports Canada pour la remise en état du navire vieillissant de Marine Atlantique S.C.C., le Leif Ericson. Les montants de financement ne sont pas versés en raison d'un achat à venir.

Marine Atlantique a l'intention de continuer à louer un quatrième navire, le *Atlantic Vision* ou un navire similaire (si le *Atlantic Vision* n'était plus disponible après son bail actuel ou si les tarifs d'affrètement proposés étaient exorbitants) pendant la durée de la période de planification.

Remise en état du Leif Ericson

En 2017-18, on a demandé à la société d'analyser les coûts de remise en état du *Leif Ericson* pour prolonger sa durée de vie de dix ans. Marine Atlantique a embauché une firme d'ingénierie navale pour la réalisation d'une étude détaillée des travaux requis en vue de prolonger la durée de vie du *Leif Ericson* au-delà de 30 ans.

Risques

Les risques reliés à la remise en état du *Leif Ericson* sont nombreux. Premièrement, malgré l'investissement considérable dans le navire, le *Leif Ericson* sera toujours un navire vieillissant, en fin de vie utile. Et comme pour tout bien âgé de 30 ans, qu'il s'agisse d'un navire, d'une voiture ou d'une maison, il y aura des problèmes imprévus uniquement attribuables à l'âge du navire et qui auront des répercussions négatives sur la fiabilité du navire.

Deuxièmement, la remise en état du navire ne fait pas progresser l'objectif de la société qui consiste à disposer d'une flotte de quatre navires modernes et efficaces. Bien que la mise à niveau ou le remplacement de systèmes âgés de 30 ans améliorera sans aucun doute certains des systèmes d'exploitation, en aucun cas, cela ne peut se comparer à un tout nouveau navire doté des toutes dernières technologies. La remise en état présente un niveau de risque élevé relativement à l'installation de nouveaux systèmes sur un vieux navire, qui devront interagir avec des systèmes beaucoup plus anciens. Il n'y a aucune garantie que cela fonctionnera de manière fluide et efficace.

Troisièmement, plusieurs pièces et systèmes du *Leif Ericson* ont été abandonnés par le fabricant. Dans certains cas, les pièces de rechange pour ces pièces devront être fabriquées à partir de zéro; ce qui ajoute des coûts et des retards aux activités d'entretien et de réparation. Bien que ces coûts aient été pris en compte dans les estimations de remise en état, en cas de panne de ces pièces ou de ces systèmes pendant l'exploitation normale, le navire pourrait être hors service pendant une période prolongée.

Quatrièmement, la rénovation du *Leif Ericson* ne positionne pas Marine Atlantique pour l'avenir et ne tient pas compte de la valeur actuelle de l'actif. Le navire aura 30 ans en 2020-21. La remise en état du navire ne fait que retarder l'inévitable : le *Leif Ericson* devra être remplacé au cours des 10 prochaines années. Bien qu'il y ait d'anciens navires en opération sur d'autres liaisons de traversiers au Canada, aucun d'entre eux n'opère dans les conditions auxquelles Marine Atlantique est confrontée tous les jours. L'usure constante des navires, opérant dans des vents violents, une mer agitée et de la glace épaisse, raccourcit leur durée de vie. Bien qu'il pourrait être possible de garder des navires moins complexes de plus de 30 ans sur des liaisons plus courtes dans un environnement moins rigoureux et où le service n'est pas un lien vital, l'investissement de ce montant dans un actif vieillissant ne faisant que reporter l'investissement dans un nouveau navire n'en vaut pas la peine.

Atlantic Vision

Veillez prendre note que ce Plan d'entreprise n'aborde pas la stratégie de remplacement du *Atlantic Vision*, dont les modalités actuelles du bail expirent en novembre 2019.

Tel qu'indiqué précédemment dans le plan, Marine Atlantique suppose qu'elle conservera un quatrième navire affrété dans sa flotte pendant la période de planification, qu'il s'agisse du *Atlantic Vision* ou d'un navire similaire.

Sommaire

Marine Atlantique s'engage à fournir un service moderne et efficace qui répond à la demande de l'achalandage tout en respectant tous les indicateurs de rendement clés identifiés par l'actionnaire. Pour ce faire, Marine Atlantique doit cependant avoir une flotte capable d'appuyer ces objectifs. Bien que la société maintienne que le remplacement du *Atlantic Vision* et du *Leif Ericson* est la meilleure solution, Marine Atlantique doit maintenant travailler avec l'actionnaire pour déterminer la meilleure façon de remplir son mandat, compte tenu des décisions prises récemment.

Renouvellement des processus commerciaux

Le renouvellement des processus commerciaux est une initiative pluriannuelle à l'échelle de l'entreprise conçue pour atteindre les objectifs suivants :

- Améliorer la gestion de l'information et les capacités de prise de décision
- Rationaliser les processus commerciaux
- Établir des systèmes d'information intégrés, et
- Habilitier et responsabiliser la main-d'œuvre.

En s'appuyant sur les travaux réalisés en 2017-18, Marine Atlantique terminera en 2018-19 la version 1 du projet (Gestion de base du capital humain et des finances) et se lancera dans la version 2 (Gestion de base du capital humain et santé, sécurité et environnement). Les plans actuels de la version 2 incluent les composants suivants :

- Gestion du recrutement
- Gestion du rendement
- Gestion de la rémunération
- Systèmes de gestion de l'apprentissage
- Gestion des incidents

La société commencera la version 3 du projet de renouvellement des processus commerciaux à la fin de 2018-19. La version 3 concernera les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des opérations.

Les améliorations continues, les rehaussements et l'optimisation du système se poursuivront tout au long de la période de planification, de même que la réalisation des avantages, afin d'assurer que la société atteigne ses objectifs par rapport au projet.

Diversité, inclusion et respect

Au cours du premier semestre de 2018-19, la société élaborera un plan stratégique qui tracera la voie de la diversité chez Marine Atlantique. Les détails de ce plan ne seront pas prêts à être discutés avant le plan d'entreprise 2019-20, mais Marine Atlantique s'est déjà dotée de quelques objectifs de haut niveau que la société aimerait atteindre :

- Approfondir la réflexion et la compréhension des employés concernant la diversité au travail et dans la communauté.
- Bâtir une culture de travail plus inclusive.
- Continuer à soutenir les valeurs de la société.
- Rehausser l'éducation au sein des communautés locales concernant le soutien de Marine Atlantique envers la diversité et l'accent mis par la société sur l'amélioration de la diversité sur le lieu de travail.

Entre-temps, la société continuera d'accroître le niveau de formation et d'activités reliées à la diversité tout au long de la période de planification. En 2018-19, Marine Atlantique terminera son programme de formation Milieu de travail respectueux, qui est un programme de deux jours qui élargit l'adoption par Marine Atlantique de comportements respectueux et de la diversité de sa main-d'œuvre.

Programme de sécurité basé sur le comportement

Marine Atlantique mettra en œuvre un programme de sécurité basé sur le comportement en 2018-19. Les programmes de sécurité basés sur le comportement impliquent l'analyse du comportement humain par rapport aux incidents de sécurité potentiels et la formation des personnes en vue de reconnaître les dangers potentiels que le comportement humain peut créer lors de l'accomplissement de tâches quotidiennes. De nombreux programmes standard sont disponibles de nos jours et la société prévoit en choisir un qui a déjà fait ses preuves.

Marine Atlantique formera ses employés en vue de reconnaître les facteurs humains qui contribuent à la plupart des incidents de sécurité. Ceux-ci comprennent: la précipitation, la frustration, la fatigue et, plus important encore, le laissez-aller. Les employés reçoivent une formation pour apprendre à reconnaître ces facteurs humains et pour « auto-déclencher » la reconnaissance que l'un de ces comportements pourrait entraîner un incident de sécurité. La capacité des employés de reconnaître systématiquement que ces comportements peuvent être dangereux bien avant un incident potentiel contribuera à améliorer la culture de la sécurité de Marine Atlantique et mènera à une meilleure performance globale en matière de sécurité. Le succès du programme sera évalué par rapport à l'amélioration des statistiques de sécurité et, surtout, de l'augmentation de la capacité des personnes à identifier de manière proactive les dangers potentiels pour la sécurité.

Gestion de l'environnement

Dans le cadre de son engagement continu à être un bon gestionnaire de l'environnement, Marine Atlantique participe au programme environnemental de l'Alliance verte. Le programme de l'Alliance verte offre un cadre précis aux entreprises maritimes pour commencer par déterminer puis réduire leur empreinte environnementale. Les participants (propriétaires de navires, ports, corporations de voies navigables, terminaux et chantiers navals) doivent démontrer une amélioration d'une année à l'autre de façon mesurable afin d'obtenir et de maintenir leur certification de l'Alliance verte.

La société est actuellement au niveau 2 en ce qui concerne le programme. Le niveau 2 est considéré comme un point de découverte où les données et les informations sont recueillies. L'obtention de la certification de niveau 3 offre toutefois d'importantes possibilités de rehausser la protection de l'environnement chez Marine Atlantique. Atteindre le niveau 3 permettra à Marine Atlantique d'utiliser les données disponibles pour évaluer objectivement les activités et progresser vers les objectifs. Par l'élaboration de programmes et de processus visant à atténuer les risques environnementaux liés aux activités de Marine Atlantique, Marine Atlantique réduira objectivement son empreinte environnementale et améliorera ses rapports en matière de gestion de l'environnement.

Perfectionnement de la gestion et du leadership

Marine Atlantique a élaboré un programme de perfectionnement de la gestion et du leadership (PPGL) conçu pour :

1. Fournir aux personnes des compétences de gestion et de leadership en phase d'introduction qu'ils peuvent utiliser pour l'avancement de leur carrière chez Marine Atlantique.
2. Offrir un perfectionnement professionnel continu aux employés occupant actuellement des postes de supervision et de gestion.

L'objectif est d'aider les employés à bâtir leur carrière chez Marine Atlantique et d'identifier les personnes en vue de la planification de la relève. L'achèvement du programme donnera aux employés

l'occasion d'assumer de plus grands rôles de leadership dans leur poste actuel et de favoriser de nouveaux perfectionnements. Le PPGL traitera des besoins d'apprentissage et de perfectionnement identifiés dans le cadre du programme de gestion du rendement de Marine Atlantique.

Le PPGL a deux objectifs principaux :

1. **Principes du leadership** : Le programme englobera les meilleures pratiques internationalement reconnues de leadership exemplaire ayant fait leurs preuves dans de grandes organisations telles que 3M, Disney, Apple, Google et Toyota.
2. **Pratiques de la gestion** : Les participants suivront des sessions portant sur les relations de travail, la sécurité, les finances, la création d'un milieu de travail respectueux, l'embauche pour le succès et le service à la clientèle.

Le PPGL contribuera grandement à la capacité de la société à rehausser l'efficacité de la gestion, un objectif stratégique clé de l'entreprise.

Autres activités

Examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG)

En 2009, Marine Atlantique a fait l'objet d'un examen spécial de la part du BVG, dont les résultats ont été moins que favorables, mais qui a finalement entraîné un investissement important dans Marine Atlantique afin de permettre à la société de continuer à remplir son mandat. En 2017-18, le BVG a entrepris un autre examen spécial des activités de Marine Atlantique. En 2018-19, Marine Atlantique travaillera en étroite collaboration avec le BVG afin de s'assurer que toutes les exigences en matière d'information sont respectées efficacement et en temps opportun. Marine Atlantique se réjouit de l'occasion de travailler avec le BVG et elle est convaincue que les résultats de cet examen spécial démontreront les progrès considérables réalisés par la société depuis l'examen de 2009. Le rapport final devrait être déposé au Parlement en mai 2019.

Marketing et promotions

Plusieurs initiatives de marketing et de promotion sont prévues chez Marine Atlantique en 2018-19.

- **Les traversées sont gratuites pour les enfants** : Cette offre permettra aux enfants de cinq à douze ans de voyager gratuitement. Le but visé est que l'offre soit disponible pour une période de six semaines, soit de février à mars, pour des traversées effectuées pendant le mois de juillet. À l'instar des campagnes précédentes, les marchés cibles comprendront Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse et l'Ontario.
- **Campagne de rappel de la liaison d'Argentia** : À l'instar de la campagne 2017-18, l'objectif de cette campagne sera de faire connaître cette liaison saisonnière et de faire en sorte que les gens gardent ce service à l'esprit lors de la réservation de leur voyage d'été.
- **Google AdWords** : Pour compléter l'activité médiatique de la société pendant les périodes de campagne promotionnelle, Marine Atlantique utilisera une campagne de recherche payante de cinquante-deux semaines à l'aide de Google AdWords. L'objectif principal est d'accroître la sensibilisation à l'extérieur de Terre-Neuve-et-Labrador, avec un objectif secondaire important de générer plus de visites sur le site Web de la société et augmenter les réservations de l'achalandage de passagers dans les principaux marchés. En utilisant cet outil de marketing tout au long de

l'année, la société peut s'assurer que la marque Marine Atlantique est toujours présente à l'esprit de ses clients.

Immeuble d'administration de Port aux Basques

Les services d'administration et de soutien aux entreprises de Marine Atlantique au sein de Port aux Basques sont actuellement répartis entre deux installations distinctes :

1. Le 10 Marine Drive est un espace d'entreposage industriel/de bureaux réaménagé et rénové (construit en 1985) du ministère des Pêches et des Océans qui a été acquis et réaménagé en 1998 pour bâtir des locaux administratifs, ouverts en 1999.
2. Le Lomond Place est un espace loué au premier étage occupé par Marine Atlantique depuis 2010 pour abriter des fonctions de soutien administratif et opérationnel supplémentaires et en expansion.

Ces deux installations hébergent des employés de plusieurs services : Finances, Comptabilité générale, Paie, Technologie de l'information/Gestion de l'information, Équipage de navire, Risques, Réclamations et assurances, Santé et sécurité et services de Santé au travail. Les installations sont également utilisées, dans la mesure du possible, pour des activités connexes de soutien aux entreprises, notamment le recrutement, les services de projet, les tests, la formation, les réunions internes et externes, la planification et les événements.

La division des services et des personnes entre plusieurs installations, l'âge et l'état des bâtiments ainsi que la nature changeante de leur mode de travail se conjuguent pour créer des problèmes persistants en matière de santé et de sécurité, d'accessibilité, de surpeuplement, d'adoption de la technologie, d'inefficacité du partage de l'information et d'augmentation des coûts.

Ainsi, au début de 2017-18, Marine Atlantique a entamé une révision de l'espace de bureau local dans Port aux Basques afin de tenter de corriger les problèmes en matière d'espace et d'infrastructure et d'améliorer la fonctionnalité et l'efficacité des fonctions de soutien administratif et opérationnel.

On a alors considéré trois options : 1.) la rénovation de l'emplacement actuel au 10 Marine Drive, 2.) la location d'un nouvel espace dans la communauté et 3.) l'achat d'un terrain et la construction d'une nouvelle structure. Les limites imposées par l'âge, les méthodes de construction et l'emplacement de l'installation actuelle empêchent Marine Atlantique de rénover cet emplacement. De plus, le manque d'espace de location disponible dans la communauté écarte le choix de la location d'un espace adapté aux besoins de la société. Par conséquent, il a été déterminé que l'option 3.) l'achat d'un terrain et la construction d'une nouvelle structure est l'option la plus viable.

Compte tenu des résultats de cette analyse, Marine Atlantique a continué d'élaborer son plan pour un nouvel immeuble d'administration dans Port aux Basques au cours de 2017-18. Nous avons créé une équipe de projet et une équipe de direction pour l'élaboration des principes du projet, la supervision du projet et la réalisation de tous les objectifs, y compris la portée, le budget et le calendrier.

La conception de l'immeuble d'administration proposé à Port aux Basques sera basée sur des méthodologies modernes de polyvalence, de modularité et de technologie, avec une durée de vie prévue de plus de 40 ans et conforme aux principes de conception du lieu de travail GC des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les économies identifiées incluront la réduction ou la suppression des coûts d'espace supplémentaire pour les activités de réglementation, d'exploitation ou de soutien aux

entreprises, l'élimination des coûts reliés aux espaces loués à long terme et la réduction des rénovations. La consolidation et la centralisation des services d'impression, des services administratifs et des fournitures, des espaces d'entreposage et des espaces de cafétéria offrent également des économies potentielles en termes de gaspillage et de duplication. Les économies connexes potentielles comprennent l'efficacité du flux de travail, les économies de déplacement grâce à l'inclusion de la technologie de vidéoconférence et la mise en œuvre de systèmes de bâtiment éconergétiques. La technologie des bâtiments intelligente et la construction avec des composants modulaires réduiront la durée et les coûts d'entretien tout au long de la durée de vie de l'installation.

Le nombre d'employés prévus pour l'immeuble proposé est d'environ 75 employés. Cela comprend le personnel du 10 Marine Drive, de Lomond Building, du terminal et des bureaux de passage pour le personnel de passage/itinérant. En utilisant les normes actuelles de l'industrie régissant les espaces individuels et collaboratifs, la taille de l'installation au niveau conceptuel consiste en un bâtiment de deux étages avec une superficie d'environ 42 000 pieds carrés.

Tel qu'indiqué ci-dessus, l'intention de Marine Atlantique de résoudre les problèmes d'infrastructure de Port aux Basques est mentionnée dans son Plan d'entreprise 2017-18. Depuis lors, Marine Atlantique a poursuivi l'analyse des options viables. Après avoir déterminé que l'achat d'un terrain et la construction de nouvelles installations constituaient la solution la plus viable, Marine Atlantique a fait appel aux services d'une société d'ingénierie pour identifier des sites potentiels et déterminer le site le mieux adapté aux besoins potentiels de Marine Atlantique. En mars 2018, le site recommandé a été soumis au Conseil d'administration de Marine Atlantique à des fins d'approbation. Sur la recommandation de l'expert-conseil et avec l'approbation du Conseil, Marine Atlantique a procédé à l'achat de 5,06 hectares de terres à un prix d'achat total de 10 000 \$ en juin 2018.

Sous réserve de l'approbation de l'actionnaire demandée dans le cadre du Plan d'entreprise 2019-20, Marine Atlantique prévoit procéder à la construction de l'immeuble proposé au cours de l'exercice 2019-20. La construction prendra environ deux ans.

Transfert de propriété

Transports Canada possède actuellement le terrain sur lequel Marine Atlantique exerce ses activités. Au cours des dernières années, Marine Atlantique a participé à des discussions continues avec Transports Canada au sujet du transfert de ces propriétés de Transports Canada à Marine Atlantique.

Marine Atlantique continuera de travailler avec Transports Canada relativement à l'accord de transfert. Toutefois, aux fins du présent plan, Marine Atlantique n'a assumé aucun passif financier pour les propriétés, étant donné que Transports Canada en demeure propriétaire.

Services de nettoyage de véhicules

Une décision du Conseil du Trésor datée de juin 2012 a demandé à Marine Atlantique d'assumer la responsabilité du service de nettoyage des véhicules aux postes d'inspection de l'ACIA à Port aux Basques et à Argentinia. Cela résulte d'une initiative d'économies de coûts mise de l'avant par l'ACIA dans le cadre de l'Examen stratégique et fonctionnel de 2011, dont l'objectif était d'identifier des initiatives d'économies pour aider le gouvernement du Canada à réduire ses dépenses.

Cette directive n'a pas encore été mise en œuvre en raison de problèmes non résolus en matière de responsabilité pour la propagation de maladies provenant du sol. L'ACIA a toutefois informé Marine

Atlantique de son intention de se dispenser du besoin de postes d'inspection dans un avenir très proche, dans l'attente de modifications à la Loi sur la protection des plantes, éliminant ainsi le besoin de services de nettoyage de véhicules. En tant que tel, il n'y a eu aucun progrès supplémentaire relativement à cette initiative. Si l'ACIA détermine que les services de nettoyage de véhicules continuent d'être nécessaires, Marine Atlantique travaillera avec l'ACIA pour mettre en œuvre la décision.

5. Hypothèses financières

Les hypothèses financières et les dépenses projetées suivantes sont basées sur l'exploitation de la flotte actuelle constituée du *Blue Puttees*, du *Highlanders*, du *Atlantic Vision* (ou un navire similaire) et du *Leif Ericson*. Un navire de remplacement pour le *Leif Ericson* pendant que ce navire est en cale sèche est également inclus dans les hypothèses. Le service d'Argentia demeure inchangé.

Supplément pour le carburant

Les nouvelles exigences réglementaires exigent que Marine Atlantique réduise ses émissions de soufre de son carburant à 0,1 % d'ici 2020. Alors que le prix du carburant a chuté au cours des dernières années, Marine Atlantique doit passer d'un mélange de carburant moins cher au gazoil marin plus cher; ce qui entraînera des coûts totaux de carburant supérieurs pour Marine Atlantique au cours de la prochaine période.

| | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Supplément pour le carburant | 15 % | 18 % | 20 % |

Tarifs

Marine Atlantique a utilisé son outil de prévision pour analyser plusieurs combinaisons de scénarios d'augmentation tarifaire en vue de déterminer le niveau approprié d'augmentation tarifaire pour la prochaine période de planification afin de s'assurer que Marine Atlantique puisse atteindre le taux de recouvrement des coûts de 65 % requis chaque année du plan, tel qu'établi par l'actionnaire.

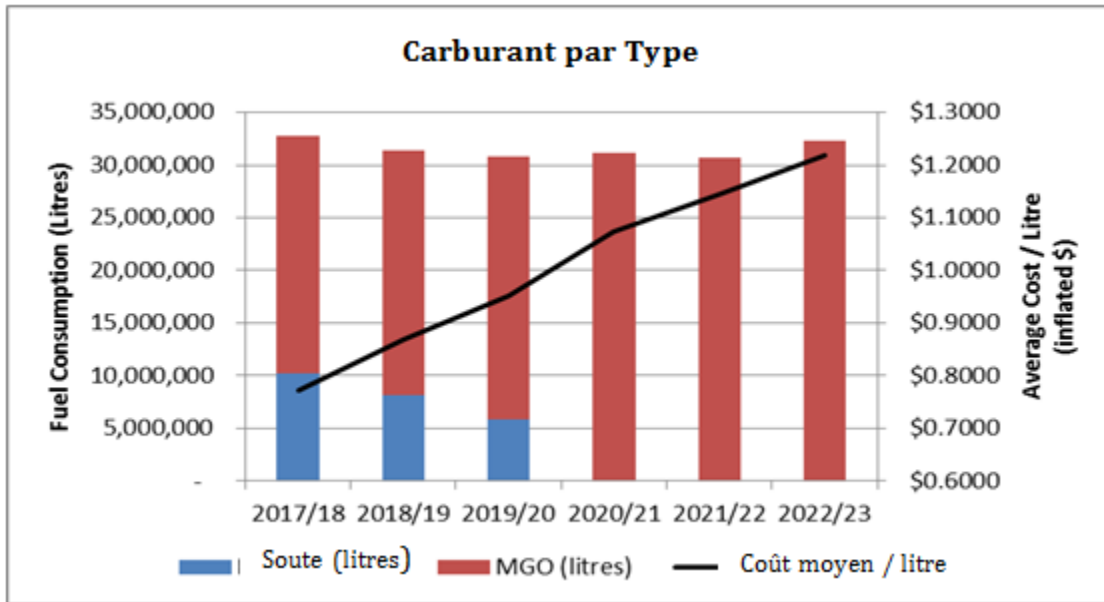
Dépenses de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et continuera de le faire, représentant 15 % des charges d'exploitation totales, excluant l'amortissement. Les dépenses de carburant comprennent les répercussions des exigences du Plan de zones de contrôle des émissions de soufre (SECA) de la société ainsi que les répercussions d'une taxe prévue sur le carbone. Ces éléments sont expliqués plus en détail aux sections suivantes.

Plan de zones de contrôle des émissions de soufre (SECA)

Marine Atlantique utilisait un mélange de combustible de soute et de gazoil marin (MGO) pour produire des huiles combustibles intermédiaires pour alimenter ses navires. Le coût moyen actuel du carburant mélangé est de 0,65\$ par litre. Les nouvelles exigences réglementaires exigent cependant que Marine Atlantique réduise le contenu de soufre dans son carburant à 0,1 % d'ici 2020. Pour ce faire, Marine Atlantique doit passer au MGO plus cher au cours des deux prochaines années afin d'atteindre l'objectif et l'échéancier de 2020. Cela nécessitera que la société brûle plus de MGO et moins de carburant de soute au fil du temps. Le *Blue Puttees* et le *Highlanders* ont déjà été convertis au MGO alors que le *Leif Ericson* et le *Atlantic Vision* ou leur navire de remplacement consommeront du MGO d'ici le 1^{er} janvier 2020. Le coût moyen actuel du MGO est de 0,86 \$ le litre, soit 32 % plus cher que le carburant mélangé. Étant donné que le prix du MGO est prévu se situer à 1,22 \$ le litre d'ici 2022-23 incluant les répercussions d'une

tarification sur le carbone, Marine Atlantique prévoit une augmentation de ses frais de carburant au cours de la période de planification, malgré le prix bas actuel du pétrole.



Marine Atlantique a fait de grands progrès en ce qui concerne son plan SECA. Le contenu moyen de soufre de la société est actuellement de 0,69 %, soit une réduction d'environ 50 % au cours de cette année. Marine Atlantique est en voie d'atteindre l'objectif de 0,1 d'ici 2020.

Plan tarifaire pour le carbone

L'incidence prévue d'un prix sur le carbone constitue une autre pression croissante sur les dépenses de carburant au cours de la période de planification. À partir de 2018, le gouvernement fédéral mettra en place une approche pancanadienne à la tarification de la pollution par le carbone qui verra un prix de 10 \$ la tonne appliquée aux émissions de gaz à effet de serre à partir de 2018, et augmentant de 10 \$ par année jusqu'à ce qu'elle atteigne 50 \$/tonne en 2022. Cette taxe sera imposée à toutes les provinces dont la tarification pour le carbone n'est pas déjà à un taux équivalent ou celles qui ne disposent pas d'un système de plafonnement et d'échange en place. À l'heure actuelle, ni la Nouvelle-Écosse, ni Terre-Neuve-et-Labrador n'ont un plan de tarification sur le carbone mis en vigueur. La Nouvelle-Écosse a déclaré qu'elle mettra en place son propre système de plafonnement et d'échange autonome tandis que Terre-Neuve-et-Labrador n'a pas encore confirmé ses intentions. Il semble cependant que la hausse de taxe sur l'essence de 16,5 cents de Terre-Neuve-et-Labrador instituée dans son budget provincial de 2016 pourrait se transformer en un plan de tarification sur le carbone. Les réductions relatives à la taxe temporaire sur l'essence annoncées récemment lors du budget 2017 de la province semblent ouvrir la voie à une telle transition.

Selon l'impact du plan de tarification sur le carbone récemment institué en Alberta, à 20 \$/tonne, où les coûts du carburant ont augmenté d'environ 4,5 cents le litre, Marine Atlantique a estimé provisoirement un impact direct sur les coûts du carburant reliés aux navires.

La société continue de surveiller et d'étudier les impacts potentiels de la tarification du carbone sur ses activités et présentera de nouvelles mises à jour dans les futurs plans d'entreprise.

Afin de minimiser les effets des fluctuations des prix, la société a l'intention de maintenir son programme de couverture de carburant, ce qui stabilisera le budget de carburant de la société. La stratégie de

couverture du carburant de la société consiste à acheter des instruments financiers dérivés pour aider à la budgétisation efficace reliée au carburant.

Taux de change

Compte tenu de la volatilité de l'économie mondiale, Marine Atlantique a adopté une approche très prudente à cette hypothèse.

Stratégie de couverture

La société a recours à une stratégie de couverture des taux de change afin d'atténuer de façon proactive son exposition aux fluctuations du cours des monnaies étrangères. Elle a obtenu des contrats de change à terme avec une institution financière, afin de respecter les exigences liées à l'euro pour le reste de la période d'affrètement du *Atlantic Vision*. La stratégie de couverture de Marine Atlantique a apporté une stabilité et une certitude à l'égard des coûts des obligations d'affrètement pour la durée des ententes d'affrètement.

Taux d'inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %, soit le milieu de la fourchette de maîtrise de l'inflation qui est de 1 à 3 pour cent. Aux fins de ce Plan d'entreprise, Marine Atlantique a prévu des taux d'inflation de 2 % pour les dépenses non reliées au carburant, dont 5 % ont été utilisés en raison de la volatilité accrue des prix du carburant.

Autres coûts

Coûts du régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. Au cours des dernières années, Marine Atlantique, en sa qualité de société d'État, s'adapte aux exigences annoncées au décret 2014.

«... Un ratio de partage des coûts des services actuels de 50:50 entre l'employé et l'employeur pour les cotisations de retraite, à mettre en œuvre progressivement pour tous les membres d'ici le 31 décembre 2017...»

Pour atteindre l'objectif de partage des coûts de 50-50, Marine Atlantique a entamé un processus d'augmentation progressive des cotisations des employés et, en 2017, Marine Atlantique a atteint son objectif alors que Marine Atlantique et ses employés partageaient en parts égales le coût des prestations accumulées dans une année. La société se conforme au décret.

Solvabilité du régime de retraite

Le ratio de solvabilité du régime de retraite des employés de Marine Atlantique a fluctué au cours des cinq dernières années, passant de 86 % à 110 pour cent. La position de solvabilité du régime est affectée par l'évolution du marché. Aux états financiers du régime de pension au 31 décembre 2016, la base de l'équité du régime s'élevait à environ 322 M\$. Une baisse de 10 % sur le marché se traduirait par un déclin de 32 M\$ et l'ensemble du marché boursier canadien et mondial en 2017 a été volatile.

Ce plan n'inclut pas d'exigence de financement pour les paiements de solvabilité. Si la position de solvabilité s'affaiblissait, la société pourrait nécessiter des fonds supplémentaires et/ou une lettre de

crédit pour satisfaire les exigences de *la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* et des règlements connexes.

Coûts de déplacements, d'hébergement, de conférences et d'événements

Les politiques et procédures sur les déplacements, l'hébergement et les événements de la société ont été mises à jour en 2016-17 de sorte à les aligner sur celles du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Du point de vue des rapports, Marine Atlantique a mis en place un processus pour initier, diffuser et faire le suivi des approbations préalables requises pour les déplacements, l'hébergement et les événements afin de se conformer entièrement à la directive de 2013 du gouverneur en conseil sur les déplacements, l'hébergement et les événements. La société présente régulièrement des rapports sur les frais de déplacement trimestriels et dans son Rapport annuel. En vertu des lignes directrices de divulgation proactive formulées par le SCT, Marine Atlantique fait également rapport de façon trimestrielle des détails de déplacement des membres de la direction et du Conseil d'administration sur son site Web.

Voici les dépenses prévues de déplacements, d'hébergement et de conférences de la société.

| (milliers) | Moyenne | Réelles | | Prévisions | | | | |
|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Avant 3 ans | 2016- 17 | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |
| Déplacements | 2 051 | 2 250 | 1 891 | 2 500 | 2 575 | 2 652 | 2 732 | 2 814 |
| Conférences | 125 | 93 | 68 | 160 | 165 | 170 | 175 | 180 |
| Hébergement | 178 | 189 | 291 | 225 | 232 | 239 | 246 | 253 |
| | 2 353 | 2 531 | 2 250 | 2 885 | 2 972 | 3 061 | 3 153 | 3 247 |

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

En général, les dépenses de déplacements de Marine Atlantique comprennent les déplacements pour la formation ainsi que vers les divers bureaux de Marine Atlantique. La plupart des frais d'hébergement sont reliés aux réunions de gestionnaires de service, à la formation et à des événements de reconnaissance des employés.

Besoins en immobilisations

Comme par les années précédentes, le plan d'immobilisations de Marine Atlantique est basé sur les exigences suivantes : l'entretien de la flotte et à terre, les investissements nécessaires à la réalisation du plan stratégique de Marine Atlantique et le renouvellement de l'actif à long terme.

Estimations des immobilisations

Aux fins de la budgétisation, Marine Atlantique s'appuie sur des connaissances spécialisées des groupes Opérations et TI pour établir des estimations de haut niveau relativement aux projets d'immobilisations.

Du point de vue de l'entretien de la flotte, les coûts finaux de mises en cale sèche proviennent du processus d'appels d'offres que Marine Atlantique utilise pour obtenir des services de chantiers maritimes, ainsi que les coûts de tout travail supplémentaire imprévu qui est identifié une fois que les navires sont en cale sèche.

Pour les projets à terre, Marine Atlantique a recours aux services d'une firme d'ingénierie externe pour l'élaboration des estimations détaillées une fois que les projets d'immobilisations sont provisoirement

approuvés par le Comité des immobilisations. L'approbation finale des projets est ensuite confirmée une fois que des estimations détaillées sont élaborées, en supposant que les coûts finaux du projet soient raisonnables et qu'ils conviennent au budget global. Toutes ces décisions sont prises par le Comité des immobilisations qui se réunit une fois par mois. Le Comité est présidé par le chef de la direction. Toute modification apportée aux coûts du projet au-delà de 500 000 \$ doit recevoir l'approbation du Conseil d'administration.

Investissements pour l'entretien de la flotte

Aux fins du présent plan d'entreprise, Marine Atlantique suppose qu'elle continuera de louer le *Atlantic Vision* au-delà de 2019, ce qui nécessitera un investissement important pour le navire au cours de son carénage de 20 ans en 2021-22. Conformément à la récente décision de financement de l'actionnaire, Marine Atlantique a également prévu inclure la remise en état du *Leif Ericson* en 2020-21 dans le plan d'immobilisations.

Des mises en cale régulières sont une exigence obligatoire pour les navires de Marine Atlantique. En 2018-19, il n'y a qu'une seule mise en cale sèche prévue, soit pour le *Leif Ericson*. Un entretien à quai est prévu pour les autres navires dans le cadre des exigences régulières. Le *Blue Puttees* et le *Highlanders* doivent être mis en cale sèche tous les deux ans, commençant en 2019-20 avec la remise en état de 20 ans du *Atlantic Vision* prévu pour 2021-22.

Les autres dépenses d'immobilisations incluses dans la catégorie de l'entretien de la flotte comprennent l'entretien général et les réparations pour chaque navire ainsi qu'un budget pour les pièces de rechange.

Investissements pour l'entretien à terre

Le budget pour l'entretien à terre comprend des fonds pour l'entretien régulier des terminaux, des quais, des aires de rassemblement et des immeubles, des installations d'avitaillement en carburant, des véhicules et des équipements. Il couvre les besoins d'entretien et de réparation réguliers comme le pavage, la réfection de toit, les systèmes d'éclairage et d'affichage ainsi que le remplacement régulier des équipements.

Marine Atlantique prévoit terminer les travaux de modernisation de ses aires de rassemblement en 2018-19. Des travaux importants sont également prévus pour les quais en 2018-19. Plusieurs améliorations sont prévues pour nos ateliers d'entretien, le bâtiment Life Raft Center à PAB et, dans les années à venir, des travaux d'entretien de l'immeuble d'administration Memorial Drive à NSY.

Les exigences des technologies de l'information de Marine Atlantique sont également comprises dans cette catégorie : serveurs, affichage numérique, équipements de communication par satellite ainsi que mises à niveau et entretien régulier de systèmes. Une partie importante du budget d'immobilisations des TI est affectée au soutien et à la maintenance de la planification de ressources d'entreprise (PRE) car Marine Atlantique devra continuer à supporter ses anciens systèmes, tandis que le nouveau système PRE sera mis en ligne via le projet Projet de renouvellement des processus commerciaux.

La société dispose également d'un budget de fonds de prévoyance, indiqué au tableau sous la rubrique Projets de petite envergure/prévoyance, pour s'assurer qu'elle possède les fonds suffisants pour couvrir toutes les exigences d'immobilisations imprévues ainsi qu'un budget de gestion de projet pour couvrir les besoins d'ingénierie, d'évaluations d'état, etc.

Immobilisations pour l'initiative stratégique

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, Marine Atlantique a déterminé qu'il serait utile de faire un suivi distinct des investissements nécessaires à ses initiatives stratégiques. Comme tel, toute initiative stratégique qui exige un investissement en capital sera suivie et divulguée séparément. Dans ce plan, trois projets d'immobilisations d'initiatives stratégiques ont été identifiés: le renouvellement des processus commerciaux et la modernisation du café-restaurant et de la boutique de cadeaux sur les navires. Un espace est aussi réservé pour les initiatives futures dans les dernières années du plan.

Renouvellement des actifs

La catégorie de renouvellement des actifs comprend le remplacement de l'immeuble d'administration à Port aux Basques, qui est déjà au-delà de sa capacité et en piètre état. Un nouvel immeuble ne fournira non seulement un espace plus fonctionnel pour les employés de l'immeuble actuel, il permettra également aux employés qui occupent actuellement l'immeuble Lomond d'être relocalisés, éliminant ainsi le besoin de cet espace de location et permettant une efficacité accrue avec tous les employés de soutien situés dans un immeuble. Sous réserve de l'approbation de l'actionnaire dans le Plan d'entreprise 2019-20, les travaux débiteront en 2019-20.

Remise en état du *Leif Ericson*

Le financement du renouvellement de la flotte a été identifié comme supplémentaire au capital d'exploitation régulier de Marine Atlantique. Le budget de 2018 a identifié un financement supplémentaire pour le renouvellement de la flotte pour les quatre premières années du plan.

6. Perspectives financières

Recouvrement des coûts

En 2015, l'actionnaire a augmenté l'objectif de recouvrement des coûts de Marine Atlantique de 60 à 65 % à un minimum de 65 pour cent. La formule de recouvrement des coûts est calculée en divisant les recettes totales par le coût total (moins les frais d'affrètement, les dépenses en immobilisations, les coûts de restructuration et de gestion du programme et les coûts du régime de retraite). Marine Atlantique gère ses revenus et ses coûts en vue d'atteindre cet objectif.

Des hausses tarifaires cumulatives de près de 16 % depuis 2012-13 ont contribué à une augmentation considérable des revenus de Marine Atlantique et ont permis à Marine Atlantique de dépasser chaque année son objectif de recouvrement des coûts. Marine Atlantique reconnaît toutefois que continuer à augmenter les tarifs pour atteindre les objectifs de recouvrement des coûts ne représente pas une stratégie durable, car des tarifs plus élevés continueront à faire baisser la demande au point que toute augmentation des tarifs sera compensée par une baisse de l'achalandage; ce qui rendra l'atteinte de l'objectif de recouvrement des coûts de plus en plus difficile. Non seulement les augmentations tarifaires contribuent à la baisse de l'achalandage en raison du rapport prix et demande, mais elles génèrent également des commentaires négatifs importants de la part des parties prenantes et des clients de la société. À chaque augmentation des prix, Marine Atlantique a fait l'objet de nombreuses critiques de la part des clients, des parties prenantes, du public et des élus en raison du coût croissant pour les utilisateurs du service et les répercussions des coûts sur l'économie de la province.

Les coûts constituent l'autre aspect de l'équation de recouvrement des coûts. Marine Atlantique a lancé de nombreux projets et programmes au cours des dernières années pour gérer ses coûts tout en investissant et en améliorant le service et l'organisation. Marine Atlantique a réalisé des économies grâce à diverses activités, notamment l'ajustement du plan d'exploitation et de l'horaire de traversées, les modifications apportées aux programmes d'entretien de la société, les diverses initiatives d'économie de carburant et la réduction des dépenses en heures supplémentaires.

Marine Atlantique continuera de gérer à la fois ses revenus et ses coûts afin de pouvoir continuer à recouvrer 65 % des coûts pour la période de planification à venir.

En plus de l'objectif de 65 % pour le service global de Marine Atlantique, l'actionnaire s'est fixé comme objectif de recouvrer 100 % des coûts d'ici 2018-19 relativement aux services non constitutionnels de Marine Atlantique. La formule révisée de recouvrement des coûts pour les services non constitutionnels inclut tous les coûts reliés à la prestation du service y compris les immobilisations. Marine Atlantique travaille actuellement à la mise en œuvre de cette formule et rendra compte des résultats 2018-19 en utilisant la formule révisée.

7. Indicateurs de rendement clés

En plus de la cible de recouvrement des coûts, Marine Atlantique a établi les indicateurs de rendement clés au niveau de l'entreprise suivants afin de contribuer à définir la réussite de ses initiatives stratégiques et pour satisfaire aux attentes du gouvernement du Canada. Les indicateurs ci-dessous reflètent les attentes du ministre des Transports tel que mentionné dans la plus récente lettre de mandat de Marine Atlantique.

| | Résultats 2016-17 | Cible 2017-18 | Résultats 2017-18 |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| Ponctualité (à l'exclusion des retards dus aux conditions météorologiques) | 91 % | 88 à 90 % | 90 % |
| Temps de récupération | 12 à 24 heures | Dans les 24 heures | 12 à 24 heures |
| Disponibilité des navires | 99,2 % | 97 % | 98,2 % |
| Utilisation de la capacité | 73 % | 70 % | 73,4 % |
| Satisfaction globale de la clientèle (véhicules commerciaux) | 67 % | 60 % | 64 % |
| Satisfaction globale de la clientèle (véhicules personnels) | 76 % | 69 % | 74 % |
| Susceptibles de recommander Marine Atlantique | 93 % | 90 à 95 % | 91 % |

8. Approbations particulières demandées

Marine Atlantique tente de faire approuver son Plan d'entreprise 2018-29 – 2022-23 par le gouverneur en conseil, de faire approuver ses plans d'exploitation et d'immobilisations contenus dans le présent

document (consulter États financiers A jusqu'à E aux pages suivantes) par le Conseil du Trésor et d'obtenir l'approbation pour le maintien d'une marge de crédit.

Autorisation d'emprunt

La marge de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement approuvée est de 35 622 000 \$. La société a déjà utilisé 31 422 000 \$ afin d'obtenir des lettres de crédit reliées au régime de retraite à prestations déterminées de la société pour la solvabilité des régimes de retraite. Toutefois, elle n'a plus besoin de ce montant en raison de la situation financière favorable du régime de retraite.

Le solde de 4 200 000 \$ est requis à titre de garantie sur le passif à long terme découlant des demandes de réclamation pour blessures antérieures des employés de Marine Atlantique ainsi que sur sa qualité de « société détenant un compte de dépôt » auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail du Nouveau-Brunswick.

La société tente actuellement d'obtenir l'approbation du ministre des Finances pour obtenir une marge de crédit suffisante pour répondre aux exigences qui s'élèvent à 4 200 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail. Il s'agit d'une réduction des autorisations d'emprunt de 31 422 000 \$ de la part de l'autorité actuelle.

9. États financiers

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

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C.
État de situation financière – Exercice clos le 31 mars
 Au 31 mars 2017; 31 mars 2018; et les prévisions pour 2018-19 à 2022-23

| (En milliers de \$) | Réelles 2016-17 | Réelles 2017-18 | Budget | | | | |
|------------------------------------------------|--------------------|--------------------|---------|---------|----------|-----------|-----------|
| | | | 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |
| Actifs financiers | | | | | | | |
| Liquidités ^{Note 1} | 12 944 | 13 875 | 13 875 | 13 875 | (94 219) | (222 088) | (339 102) |
| Comptes clients | 10 040 | 9 792 | 8 592 | 8 592 | 8 592 | 8 592 | 8 592 |
| Créances du gouvernement du Canada | 18 000 | 21 100 | - | - | - | - | - |
| Stocks retenus pour la revente | 402 | 322 | 322 | 322 | 322 | 322 | 322 |
| Instruments financiers dérivés | 1 183 | 3 401 | 3 401 | 3 401 | 3 401 | 3 401 | 3 401 |
| Actif de retraite constitué | 120 555 | 126 038 | 126 038 | 126 038 | 126 038 | 126 038 | 126 038 |
| | 163 124 | 174 528 | 152 228 | 152 228 | 44 134 | (83 735) | (200 749) |
| Passifs | | | | | | | |
| Comptes créditeurs et charges à payer | 34 593 | 39 146 | 17 506 | 17 506 | 17 506 | 17 506 | 17 506 |
| Instruments financiers dérivés | 1 906 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| Revenus reportés | 4 136 | 4 655 | 4 655 | 4 655 | 4 655 | 4 655 | 4 655 |
| Montants dus au gouvernement du Canada | 2 792 | 2 717 | 2 717 | 2 717 | 2 717 | 2 717 | 2 717 |
| Charges à payer ^{Note 2} | 66 855 | 68 531 | 68 531 | 68 531 | 68 531 | 68 531 | 68 531 |
| | 110 282 | 115 073 | 93 433 | 93 433 | 93 433 | 93 433 | 93 433 |
| Actifs financiers nets (dette) | 52 842 | 59 455 | 58 795 | 58 795 | (49 299) | (177 168) | (294 182) |
| Actifs non financiers ^{Note 3} | 428 428 | 449 249 | 465 718 | 469 318 | 496 238 | 503 538 | 474 498 |
| Excédent accumulé | 481 270 | 508 704 | 524 513 | 528 113 | 446 939 | 326 370 | 180 316 |

Les notes afférentes font partie intégrante de ces états financiers

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

1. Les liquidités comprennent 9 873\$ bloqués comme sûreté pour la location du *Atlantic Vision* et de là sont restreints et non disponibles pour les opérations de fonds.
Les variations de trésorerie au-delà de 2019-20 sont imputables aux modifications des niveaux de financement de la société.
2. Les charges à payer sont constituées : des indemnités de congé accumulées, du passif au titre du régime de retraite constitué, des charges à payer pour les autres avantages complémentaires de retraite, et des charges à payer pour les avantages postérieurs à l'emploi.
3. Les actifs non financiers sont constitués : des charges payées d'avance, des stocks retenus pour la consommation ainsi que des navires, des installations et du matériel.
4. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État B : État de l'exploitation

Marine Atlantique S.C.C. État de l'exploitation

Pour les exercices clos le 31 mars 2017, le 31 mars 2018 et les prévisions pour 2018-19 à 2022-23

| (En milliers de \$) | Réelles 2016-17 | Budget 2017-18 | Réelles 2017-18 | Budget 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |
|---------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Revenus totaux | 113 917 | 112 234 | 112 615 | 115 884 | 119 468 | 123 415 | 126 353 | 131 808 |
| Dépenses | | | | | | | | |
| Salaires et avantages sociaux | 87 884 | 90 335 | 92 253 | 93 176 | 95 276 | 98 338 | 99 909 | 101 013 |
| Frais d'affrètement | 12 920 | 13 117 | 13 403 | 13 393 | 15 648 | 28 151 | 40 192 | 21 292 |
| Taxes sur l'importation d'affrètement | - | - | - | - | - | 18 000 | - | - |
| Carburant | 19 108 | 27 794 | 27 545 | 28 819 | 31 100 | 35 449 | 37 015 | 41 288 |
| Matières, fournitures et services | 25 045 | 26 450 | 28 116 | 30 734 | 30 959 | 31 458 | 31 997 | 32 773 |
| Réparations et entretien | 11 698 | 14 205 | 10 336 | 13 435 | 13 558 | 13 851 | 14 168 | 14 483 |
| Assurance, loyer et services publics | 7 697 | 8 137 | 7 405 | 8 204 | 8 551 | 8 752 | 8 967 | 9 211 |
| Déplacements | 2 250 | 2 895 | 1 891 | 2 500 | 2 575 | 2 652 | 2 732 | 2 814 |
| Coûts administratifs | 2 601 | 3 823 | 2 970 | 2 798 | 2 777 | 2 880 | 2 971 | 3 069 |
| Coûts du renouvellement de la flotte | - | - | - | - | 7 000 | 8 000 | 4 400 | - |
| Avantages sociaux futurs des employés ^{Note 1} | 9 025 | 10 125 | 7 389 | 10 672 | 10 879 | 11 189 | 11 360 | 11 492 |
| Restructuration | 507 | 750 | 531 | 650 | 765 | 780 | 796 | 812 |
| Perte sur change étranger | 13 | - | 108 | - | - | - | - | - |
| Perte réalisée sur instruments financiers dérivés | 2 553 | 101 | - | - | - | - | - | - |
| Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles | - | - | 94 | - | - | - | - | - |
| Amortissement | 39 144 | 38 500 | 45 166 | 46 800 | 49 500 | 51 200 | 55 100 | 59 000 |
| Total des dépenses | 220 445 | 236 231 | 237 207 | 251 179 | 268 588 | 310 700 | 309 606 | 297 246 |
| Déficit avant financement public | (106 528) | (123 997) | (124 592) | (135 295) | (149 121) | (187 284) | (183 253) | (165 438) |

Marine Atlantique S.C.C.
État de l'exploitation

Pour les exercices clos le 31 mars 2017, le 31 mars 2018 et les prévisions pour 2018-19 à 2022-23

| (En milliers de \$) | Réelles 2016-17 | Budget 2017-18 | Réelles 2017-18 | Budget 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|---------|----------|-----------|-----------|
| Financement public | | | | | | | | |
| Opérations | 61 203 | 146 130 | 146 647 | 112 104 | 103 800 | 14 384 | 14 384 | 14 384 |
| Immobilisations | 37 598 | 67 604 | 60 958 | 39 000 | 53 100 | 50 000 | 25 000 | 5 000 |
| Financement approuvé | 98 801 | 213 734 | 207 605 | 151 104 | 156 900 | 64 384 | 39 384 | 19 384 |
| Fonds d'exploitation devant être reportés/réaffectés | - | - | (60 847) | (30 659) | (4 180) | 41 727 | 23 300 | - |
| Fonds d'immobilisation devant être reportés/réaffectés | - | - | - | 30 659 | - | - | - | - |
| Financement total du gouvernement | 98 801 | 213 734 | 146 758 | 151 104 | 152 721 | 106 111 | 62 684 | 19 384 |
| Excédent d'opération (déficit) | (7 727) | 89 737 | 22 166 | 15 809 | 3 600 | (81 174) | (120 569) | (146 054) |
| Excédent (déficit) de l'exploitation accumulé, au début de l'exercice | 489 204 | 481 477 | 481 477 | 503 643 | 519 452 | 523 052 | 441 878 | 321 309 |
| Excédent accumulé, fin de l'exercice | 481 477 | 571 214 | 503 643 | 519 452 | 523 052 | 441 878 | 321 309 | 175 255 |

Notes relatives à l'état B – État de l'exploitation :

1. Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2016-17 et 2017-18 sont dérivées de chiffres actuariels. Pour l'exercice 2018-19 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux besoins en liquidités pour les avantages sociaux futurs complémentaires autres que ceux de retraite et aux coûts actuels des prestations de retraite.
2. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.
3. Fonds devant être reportés sous réserve de l'approbation de l'actionnaire.

État C : État des gains (pertes) de réévaluation

Marine Atlantique S.C.C.

État des gains (pertes) de réévaluation

Pour les exercices clos le 31 mars 2017, le 31 mars 2018 et les prévisions pour 2018-19 à 2022-23

| (En milliers de \$) | Réelles 2016-17 | Réelles 2017-18 | Budget 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Gain (perte) de réévaluation accumulé, au début de l'exercice | (5 315) | (207) | 5 061 | 5 061 | 5 061 | 5 061 | 5 061 |
| Gain (perte) de réévaluation en cours d'exercice | | | | | | | |
| Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises étrangères | (241) | 1 167 | - | - | - | - | - |
| Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers dérivés | 2 796 | 5 148 | - | - | - | - | - |
| Reclassements au bilan d'exploitation | | | | | | | |
| Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers dérivés | 2 553 | (1 047) | - | - | - | - | - |
| Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice | 5 108 | 5 268 | - | - | - | - | - |
| Pertes de réévaluation accumulées, à la fin de l'exercice | (207) | 5 061 | 5 061 | 5 061 | 5 061 | 5 061 | 5 061 |

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

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

État D : État de la variation des actifs financiers nets

Marine Atlantique S.C.C.

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices clos le 31 mars 2017, le 31 mars 2018 et les prévisions pour 2018-19 à 2022-23

| (En milliers de \$) | Réelles 2016-17 | Réelles 2017-18 | Budget 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Excédent d'opération (déficit) | (7 727) | 22 166 | 15 809 | 3 600 | (81 174) | (120 569) | (146 054) |
| Variation des immobilisations corporelles | | | | | | | |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | (37 598) | (60 958) | (69 659) | (53 100) | (78 120) | (62 400) | (29 960) |
| Amortissement des immobilisations corporelles | 39 144 | 45 166 | 46 800 | 49 500 | 51 200 | 55 100 | 59 000 |
| Perte (gain) sur l'aliénation des immobilisations corporelles | (3 777) | 94 | - | - | - | - | - |
| Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles | 3 879 | 43 | - | - | - | - | - |
| Augmentation (diminution) des immobilisations corporelles | 1 648 | (15 655) | (22 859) | (3 600) | (26 920) | (7 300) | 29 040 |
| Variation d'autres actifs non financiers | | | | | | | |
| Variation nette des stocks retenus pour la consommation | (1 670) | (6 114) | 6 390 | - | - | - | - |
| Variation nette des charges payées d'avance | (2 165) | 948 | - | - | - | - | - |
| Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers | (3 835) | (5 166) | 6 390 | - | - | - | - |
| Gains (pertes) nets de réévaluation | 5 108 | 5 268 | - | - | - | - | - |
| Diminution (augmentation) des actifs financiers nets | (4 806) | 6 613 | (660) | - | (108 094) | (127 869) | (117 014) |
| Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice | 57 648 | 52 842 | 59 455 | 58 795 | 58 795 | (49 299) | (177 168) |
| Actifs financiers nets, fin de l'exercice | 52 842 | 59 455 | 58 795 | 58 795 | (49 299) | (177 168) | (294 182) |

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

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

État E : État des flux de trésorerie

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

Pour les exercices clos le 31 mars 2017, le 31 mars 2018 et les prévisions pour 2018-19 à 2022-23

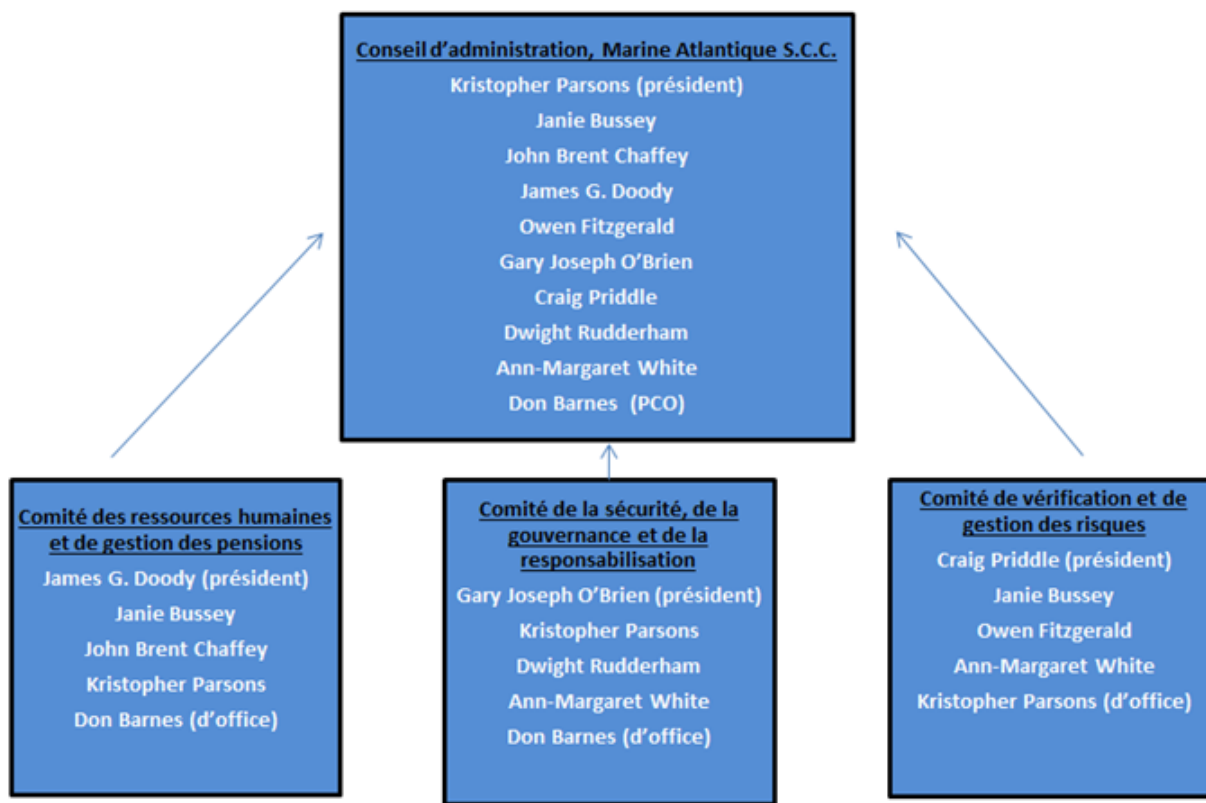
| (En milliers de \$) | Réelles 2016-17 | Réelles 2017-18 | Budget 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 | 2022-23 |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Opérations d'exploitation | | | | | | | |
| Rentrées de fonds de clients | 111 615 | 110 132 | 115 564 | 119 353 | 123 300 | 126 238 | 131 693 |
| Autres revenus reçus | 52 | 146 | 115 | 115 | 115 | 115 | 115 |
| Financement public – exploitation ^{Note 1} | 68 575 | 141 719 | 128 944 | 103 800 | 14 384 | 14 384 | 14 384 |
| Fonds gouvernementaux - exploitation (reportés) | - | (60 847) | (30 659) | (4 180) | 41 727 | 23 300 | - |
| Financement public – immobilisations ^{Note 2} | 25 392 | 62 711 | 43 260 | 53 100 | 50 000 | 25 000 | 5 000 |
| Fonds gouvernementaux - immobilisations (reportés) | - | - | 30 659 | - | - | - | - |
| Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés | (178 882) | (179 471) | (202 642) | (207 444) | (247 531) | (242 351) | (225 942) |
| Coûts de restructuration nets | (507) | (531) | (650) | (765) | (780) | (796) | (812) |
| Sorties de fonds pour ASF ^{Note 3} | (4 652) | (11 427) | (10 672) | (10 879) | (11 189) | (11 360) | (11 492) |
| | 21 593 | 62 432 | 73 919 | 53 100 | (29 974) | (65 469) | (87 054) |
| Opérations portant sur les capitaux propres | | | | | | | |
| Achat d'immobilisations corporelles | (25 392) | (62 711) | (73 919) | (53 100) | (78 120) | (62 400) | (29 960) |
| Produits de l'aliénation des immobilisations | 3 879 | 43 | - | - | - | - | - |
| | (21 513) | (62 668) | (73 919) | (53 100) | (78 120) | (62 400) | (29 960) |
| Effet du taux de change sur la trésorerie | (241) | 1 167 | - | - | - | - | - |
| Augmentation (diminution) nette des liquidités | (161) | 931 | - | - | (108 094) | (127 869) | (117 014) |
| Liquidités, début de l'exercice | 13 105 | 12 944 | 13 875 | 13 875 | 13 875 | (94 219) | (222 088) |
| Liquidités, fin de l'exercice ^{Note 4} | 12 944 | 13 875 | 13 875 | 13 875 | (94 219) | (222 088) | (339 102) |
| Les liquidités comprennent : | | | | | | | |
| Encaisse affectée | 8 868 | 9 873 | 9 873 | 9 873 | 9 873 | 9 873 | 9 873 |
| Encaisse non affectée | 4 076 | 4 002 | 4 002 | 4 002 | (104 092) | (231 961) | (348 975) |

| | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|----------|-----------|-----------|
| 12 944 | 13 875 | 13 875 | 13 875 | (94 219) | (222 088) | (339 102) |
|--------|--------|--------|--------|----------|-----------|-----------|

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

1. Financement gouvernemental - Opérations: pour 2017/18, comprend 146 647 pour l'exercice en cours et les ajustements reliés à l'exercice précédent; pour 2018-19 comprend 112 104 pour l'exercice en cours et 16 840 pour l'exercice précédent.
2. Financement gouvernemental - Immobilisations: pour 2017-18, comprend 60 958 pour l'exercice en cours et les ajustements reliés à l'exercice précédent; pour 2018-19, comprend 39 000 pour l'exercice en cours et 4 260 pour l'exercice précédent.
3. Les sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs (ASF) incluent les sorties de fonds pour le régime de retraite, indemnisation pour accidentés du travail et avantages sociaux futurs non rattachés au régime de retraite
4. Les liquidités comprennent des montants bloqués comme sûreté pour la location du *Atlantic Vision* et de là sont restreints et non disponibles pour les opérations de fonds.
5. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

Annexe A : Conseil d'administration



Membres du conseil - Dates d'expiration

| Membre du conseil | Date d'expiration |
|----------------------------|-------------------|
| Kristopher Parsons | 28 mars 2022 |
| Janie Bussey | 13 décembre 2021 |
| John Brent Chaffey | 13 décembre 2021 |
| James G. Doody | 28 septembre 2019 |
| Owen Fitzgerald | 13 décembre 2020 |
| Gary Joseph O'Brien | 13 décembre 2021 |
| Craig Priddle | 13 décembre 2020 |
| Dwight Rudderham | 25 février 2018 |
| Ann-Margaret White | 13 décembre 2020 |
| Don Barnes | 25 mai 2019 |

Annexe B : Effectif par convention collective de Marine Atlantique

| Convention et date d'expiration | Groupe d'employés | Agent négociateur | ÉTP de prévision de fin d'exercice 2017-2018 |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| A 31 déc. 2016 | Officiers brevetés | Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC) | 136 |
| B 31 déc. 2019 | Personnel de bord non breveté | Unifor | 426 |
| C 31 déc. 2019 | Employés d'entretien à terre | Unifor | 46 |
| D 31 déc. 2019 | Employés du terminal à terre et employés de bureau | Métallurgistes unis d'Amérique/Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats | 244 |
| E 31 déc. 2019 | Capitaines, chefs mécaniciens, chefs électriciens | Guilde de la marine marchande du Canada | 29 |
| F 31 déc. 2016 | Personnel de surveillance à terre | Alliance de la fonction publique du Canada | 59 |
| N/D | Cadres/non syndiqués | N/D | 98 |
| Total | | | 1 038 |

Voici le statut actuel en matière de négociation collective pour chaque unité de négociation :

Accord A - Officiers brevetés - Arbitrage d'intérêts prévu en juin

Accord B - Personnel de bord non breveté - Accord ratifié

Accord C - Personnel d'entretien à terre - Accord ratifié

Accord D - Personnel de terminal à terre et employés de bureau - Accord ratifié

Accord E - Capitaines, chefs mécaniciens, chefs électriciens - Accord ratifié

Accord F - Personnel de surveillance à terre - Arbitrage d'intérêts prévu en juin