



MARINE ATLANTIQUE S.C.C.
Résumé du plan d'entreprise 2020-21 à 2024-25
Mis à jour – avec addendum sommaire

10 mai 2021

Sommaire

Note au lecteur : Le plan d'entreprise original de Marine Atlantique a été rédigé et soumis à Transports Canada au début de l'été 2020, au début de la pandémie. Vous trouverez à l'annexe K un addendum à jour qui a été ajouté et soumis à l'actionnaire en janvier 2021, avant sa soumission aux fins d'approbation.

En mai 2020, le gouvernement du Canada a affecté des fonds de l'ordre de 187,1 millions de dollars à Marine Atlantique. Ce financement comprend 2 années complètes de fonds de fonctionnement pour les exercices 2020-21 et 2021-22 ainsi que certaines immobilisations en 2022-23 pour l'immeuble d'administration de Port aux Basques.

Ce montant de financement représente d'importants défis pour Marine Atlantique, car il est inférieur de 15,8 millions de dollars par rapport au financement demandé pour l'exercice en cours et de 16,8 millions de dollars pour le financement demandé pour l'exercice 2021-22.

L'insuffisance de financement combiné aux répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur les opérations de Marine Atlantique a créé une position difficile pour l'entreprise. Ainsi, avec la diminution des niveaux de l'achalandage en raison de la pandémie et de la baisse des revenus qui en découle, Marine Atlantique s'est vue obligée de prendre certaines décisions très difficiles pour fonctionner dans les limites du budget alloué, y compris la mise à pied temporaire de plus de 40 % de sa main-d'œuvre et l'annulation de la liaison populaire d'Argentia pour cette année. Bien que l'analyse financière incluse dans ce Plan d'entreprise indique que Marine Atlantique est en mesure de respecter ses obligations en 2020-21 dans les limites des fonds alloués, nous estimons un manque de fonds d'environ 20 millions de dollars pour 2021-22. Pour compenser cette lacune, Marine Atlantique a demandé à l'actionnaire d'allouer des fonds supplémentaires de 20 millions de dollars pour l'exercice 2021-22. Ce plan expose les détails de toutes les mesures prises par la société pour tenter de fonctionner avec son enveloppe de financement et présente la justification pour le financement supplémentaire. Marine Atlantique reconnaît toutefois que le Plan d'entreprise ne constitue pas le mécanisme par lequel le financement supplémentaire serait approuvé. La société se doit tout de même de présenter un plan qui est réalisable en vertu des niveaux de financement actuels. De plus, Marine Atlantique estime qu'il est important pour l'actionnaire de bien comprendre la situation précaire à laquelle la société est confrontée dans la deuxième année de la période de planification.

Les répercussions de la COVID-19 sur les opérations de Marine Atlantique et les mesures d'urgence que la société a mis en place pour traverser la pandémie font l'objet d'une grande partie de ce plan. Veuillez prendre note que bien que Marine Atlantique accorde la priorité absolue à la sécurité de ses clients et de ses employés dans toutes ses décisions, la société procure un service essentiel à la province de Terre-Neuve-et-Labrador qui doit être maintenu. À partir des fruits et légumes jusqu'aux fournitures médicales essentielles, Marine Atlantique fournit un service vital à la province et la société doit veiller à la poursuite de ce service vital.

La carte stratégique de la société a été mise à jour afin de refléter les domaines prioritaires pour les prochaines années. Les initiatives stratégiques ont aussi été modifiées pour refléter la réalité actuelle de la société. Voici les priorités stratégiques de l'organisation pour la prochaine période de planification :

1. Renouvellement de la flotte : le budget de 2019 comprenait les fonds nécessaires pour le nouveau projet d'acquisition d'un navire. Ce projet se poursuivra tel que prévu à l'origine tout au long de la période de planification. Certaines modifications au processus sont toutefois

- apportées pour respecter les restrictions mises en place pour prévenir la propagation de la COVID-19.
2. Diversité et inclusion : Marine Atlantique élaboré son plan sur la diversité et l'inclusion en 2019-2020 et la mise en œuvre du plan sera réalisée avec quelques modifications en raison de la COVID-19.
 3. Renouvellement de l'infrastructure : le projet de l'immeuble d'administration de Port aux Basques a maintenant été financé par l'actionnaire. Marine Atlantique désire maintenant obtenir l'autorisation de réaliser le projet dans cette présentation du Plan d'entreprise.
 4. Renouvellement des processus commerciaux : le projet de renouvellement des processus commerciaux constitue toujours l'une des principales initiatives stratégiques de Marine Atlantique. Toutefois, le financement insuffisant et les répercussions de la pandémie ont obligé l'organisation à revoir son plan d'exécution de projets actuel et à reporter certains des nouveaux modules à des années ultérieures.
 5. Santé et sécurité : alors que le projet de développement portuaire de Port aux Basques n'a pas été approuvé, Marine Atlantique continue l'achèvement des travaux préparatoires nécessaires pour déterminer la portée du projet et évaluer ses répercussions sur l'environnement et le service. Marine Atlantique souhaiterait s'assurer que ce projet soit prêt à débiter dès que le financement sera approuvé.

Voici les plus importants risques auxquels la société fait actuellement face :

1. Répercussions de la COVID-19 sur les niveaux d'achalandage, les modèles de déplacement, les changements opérationnels : comme toutes les entreprises, Marine Atlantique est confrontée à un important nombre de facteurs inconnus pour les 6 à 18 prochains mois. Les comportements antérieurs apportent peu d'avantages lorsqu'il s'agit de faire des prévisions dans le milieu d'une pandémie et les répercussions futures sur les opérations sont presque impossibles à évaluer. Par conséquent, les niveaux d'achalandage de Marine Atlantique et les exigences d'exploitation à court terme sont difficiles à prévoir; ce qui augmente les risques financiers et opérationnels de l'organisation.
2. L'insuffisance de fonds : tel que noté précédemment, le financement alloué à Marine Atlantique pour 2020-21 et 2021-22 se trouve en deçà des montants demandés. Étant donné que des mesures extraordinaires avaient déjà été prises pour remédier à la baisse des niveaux d'achalandage et des revenus en raison de la COVID-19, il s'avère difficile de trouver un autre 20 millions de dollars d'économies pour fonctionner à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire au cours de l'exercice 2021-22.
3. Financement à long terme : tel que mentionné dans des examens spéciaux du BVG en 2009 et en 2018, le manque de certitude concernant le financement à long terme rend la planification stratégique très difficile. Bien que Marine Atlantique ait élaboré un plan stratégique pour stimuler l'innovation et l'efficacité de l'organisation, l'incertitude concernant le montant des fonds disponibles d'une période de financement à l'autre entraîne une planification à long terme très ardue. Marine Atlantique ne peut que se concentrer sur la planification opérationnelle à court

terme. Cela entraîne qu'il devient complexe d'obtenir l'approbation de projets ou d'initiatives qui s'étendent sur une période de plus de 2 à 3 ans.

4. Recouvrement de coûts global : en dépit d'une gestion des dépenses prudente et rigoureuse, il est très peu probable que Marine Atlantique soit en mesure de répondre aux objectifs de recouvrement des coûts de l'actionnaire pour les exercices 2020-21 et 2021-22 compte tenu de la réduction des revenus en raison de la COVID-19.
5. Abordabilité du service : nous avons été informés d'une préoccupation croissante au sujet de l'abordabilité du service de Marine Atlantique au cours de l'année écoulée tant sur les canaux de médias sociaux que les autres. Bien que Marine Atlantique ait gelé les tarifs de l'achalandage des passagers et des véhicules passagers des liaisons constitutionnellement mandatées depuis plusieurs années ainsi que pour les deux premières années de ce plan, Marine Atlantique a continué d'augmenter les tarifs de son achalandage commercial. Ces augmentations entraînent une pression à la baisse sur les niveaux d'achalandage, qui à son tour fait pression sur la capacité de Marine Atlantique à atteindre ses objectifs de recouvrement des coûts.
6. Recouvrement des coûts non constitutionnels : en 2015, Transports Canada faisait état de son espoir que Marine Atlantique puisse réaliser 100 pour cent de recouvrement de coûts sur ses services non constitutionnels, dont les services à bord, les frais de manipulation des remorques sans tracteur et le service d'Argentia d'ici 2018-19. L'atteinte de cet objectif pour le service d'Argentia n'est pas réalisable à l'aide de la formule de recouvrement complet des coûts actuellement établie. Bien que Marine Atlantique ait pris certaines mesures pour améliorer ses résultats de recouvrement des coûts pour ce service, les actions requises pour atteindre l'objectif de 100 %, telles que d'importantes augmentations de taux ou de grandes réductions de dépenses, mettent le service à risque.

La COVID-19 a eu des répercussions considérables sur Marine Atlantique et ses opérations. Il est important de prendre note que toutes les hypothèses dans ce plan sont fondées sur les meilleurs renseignements disponibles au moment de la rédaction de ce plan. Il existe toutefois de nombreuses variables inconnues sur la façon et le rythme auxquels les opérations reviendront relativement normales.

Table des matières

Sommaire	2
Vue d'ensemble de l'entreprise	7
Environnement d'exploitation	9
Environnement interne	9
Environnement externe	11
Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général (BVG)	13
Plan stratégique de Marine Atlantique	14
Développement de Port aux Basques	17
Plan de gestion de l'environnement	19
Stratégie à long terme reliée à la flotte	20
Renouvellement des processus commerciaux - Planification des ressources d'entreprise(PRE)	23
Diversité et inclusion	25
Égalité entre les sexes	28
Immeuble d'administration à Port aux Basques	29
Plan de gestion de la pandémie de la COVID-19	33
Les mesures de Marine Atlantique pour protéger les clients et les employés	33
Répercussions financières et opérationnelles	35
Gestion du risque d'entreprise.....	37
Résultats escomptés	39
Aperçu financier	40
Tarifs.....	40
Supplément pour le carburant	43
Achalandage et revenus.....	43
Dépenses de carburant	43
Coûts de déplacements, d'hébergement, de conférences et d'événements	44
Autres coûts	44
Besoins en immobilisations.....	46
Sommaire financier	48
Recouvrement des coûts.....	48
Annexe A : Structure de gouvernance d'entreprise	50

Annexe B : Mise à jour sur la réponse de la direction du BVG.....	54
Annexe C : Plan de gestion de pandémies	56
Les mesures de Marine Atlantique pour protéger les clients et les employés	56
Répercussions financières et opérationnelles	57
Annexe D : Gestion du risque d'entreprise	60
Annexe E : Attentes du ministre et résultats prévus.....	64
Résultats prévus	77
Annexe F : États financiers	80
Annexe G : Attestation du directeur financier	81
Annexe H : Plan d'emprunt.....	82
Annexe I : Conformité aux exigences législatives et aux exigences de lapolitique	83
Annexe J : Abréviations et acronymes	85
Annexe K : Addendum au Plan d'entreprise	86

Vue d'ensemble de l'entreprise

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 la partie 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 subsidiaires concernant l'exploitation et les immobilisations relativement aux services précis de traversier et d'exploitation côtière offerts au Canada atlantique.

Marine Atlantique offre un service deux fois par jour pour les passagers et les marchandises dans le cadre de son service constitutionnel 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 Argentia (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.). Le Rapport annuel de la société, disponible sur le site Web de Marine Atlantique, contient des renseignements supplémentaires à ce sujet.

En plus de constituer un service essentiel, Marine Atlantique représente un lien vital pour Terre-Neuve-et-Labrador. En effet, elle transporte plus de 60 % de l'ensemble des marchandises vers l'île, dont plus de 90 % des marchandises périssables. De plus, elle achemine presque la totalité des marchandises dangereuses transportées, comme l'oxygène thérapeutique pour les hôpitaux de la province.



Énoncé de vision

Un système de transport essentiel et évolutif auquel les gens font confiance.

Énoncé de mission

Offrir un service de traversier sûr, écologique et de qualité de manière fiable, courtoise et économique entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse.

Valeurs d'entreprise

SÉCURITÉ

La protection des gens, de la propriété et de l'environnement constitue notre priorité absolue.

DIVERSITÉ

Tirer profit de nos différences conduit à de meilleurs rendements et nous aide à atteindre nos objectifs

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Nous travaillons ensemble pour atteindre les meilleurs résultats pour l'organisation

ENGAGEMENT

Nous sommes responsables de notre rendement et nous respectons nos engagements

INTÉGRITÉ

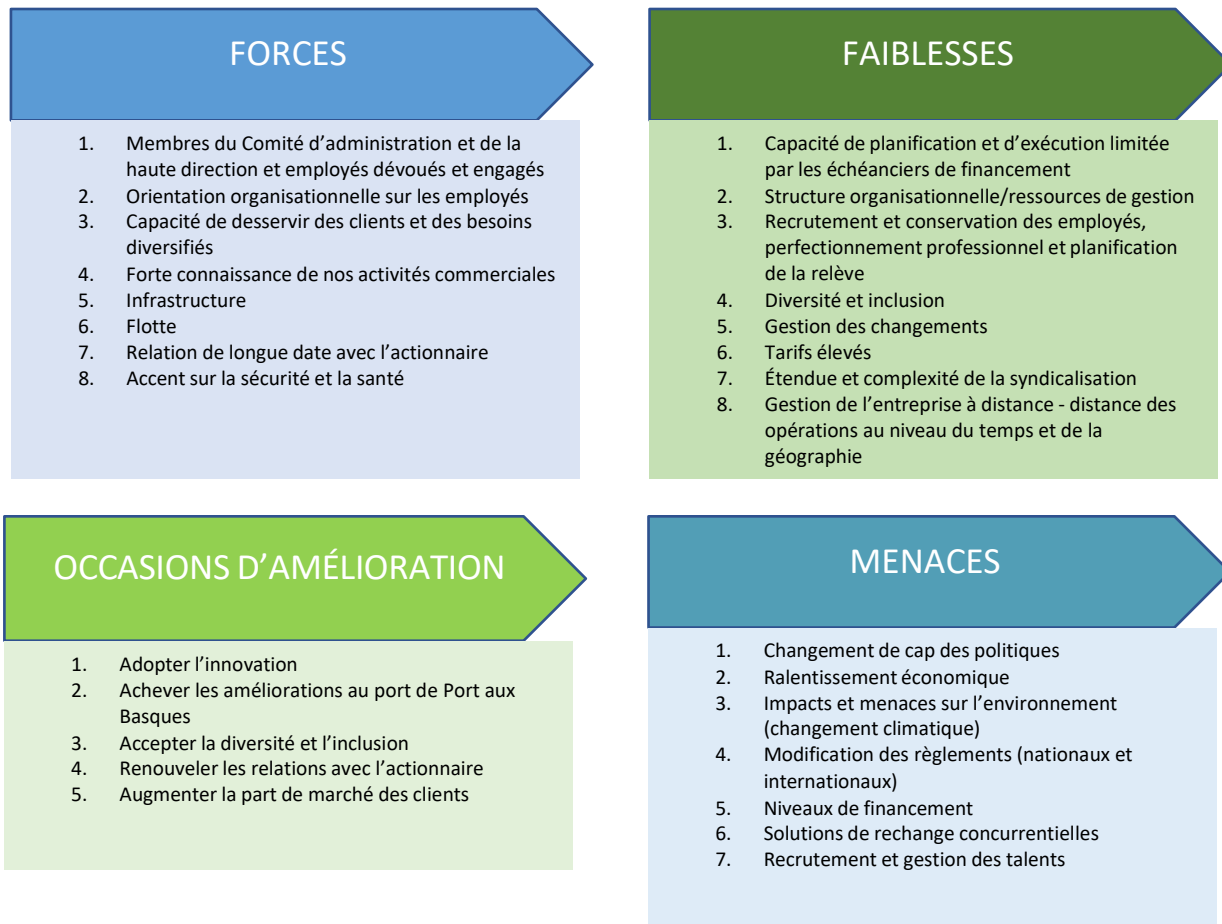
Nous disons ce que nous pensons, nous pensons ce que nous disons et nous faisons ce que nous disons.

EXCELLENCE

Nous sommes fiers de fournir les meilleurs services possibles

Environnement d'exploitation

En mars 2019, le Conseil d'administration de Marine Atlantique a tenu une séance de planification stratégique facilitée et il a réalisé une analyse FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces). Certains de ces facteurs sont abordés plus en détail dans la discussion suivante.



Environnement interne

Main-d'œuvre

Marine Atlantique emploie environ 1 300 personnes (environ 1 100 employés équivalents temps plein), dont plus de 90 % sont syndiqués dans six unités de négociation. Les relations avec toutes les organisations syndicales sont professionnelles et productives. Au moment de la rédaction de ce plan, environ 46 % des salariés de Marine Atlantique ont été mis à pied temporairement ou non embauchés denouveau pour la saison d'été en raison de la COVID-19.

Négociations collectives

Les six conventions collectives de Marine Atlantique sont arrivées à échéance le 31 décembre 2019. La préparation des négociations avec toutes les unités de négociation a commencé au début de 2019 et se poursuit en ce moment. Bien qu'il soit difficile de prévoir quels seront les principaux points de chaque séance de négociation, les salaires devraient constituer un enjeu commun à toutes les unités de

négociation. Certaines négociations prendront probablement entre 12 et 18 mois étant donné leur complexité. S'il devient impossible de conclure une entente, les conditions de travail seront alors réglées par voie d'arbitrage. Le processus de négociation collective a actuellement été reporté à l'automne de 2020 en raison de la pandémie. Toutefois, les décisions prises en raison de la COVID-19, dont les mises à pied et les restrictions de congé à terre, entraîneront probablement une ronde de négociations plus litigieuse que prévu.

Recrutement et maintien des employés

Il devient de plus en plus difficile de pourvoir les postes hautement spécialisés laissés vacants pour Marine Atlantique. Les membres d'équipage spécialisés sont très recherchés. La recherche de professionnels issus des communautés rurales dans lesquelles la société exerce ses activités ou le recrutement de candidats prêts à déménager dans ces communautés présentent également des défis. Afin d'atténuer le problème, Marine Atlantique s'est montrée très proactive dans le perfectionnement de sa main-d'œuvre actuelle et le développement des talents à l'interne. De plus, Marine Atlantique intensifie ses efforts dans le cadre de ses initiatives de diversité et d'inclusion afin de constituer une main-d'œuvre diversifiée et de se coordonner avec des organisations représentant des groupes désignés pour trouver des talents.

Changements technologiques

Marine Atlantique continue de suivre les avancements des technologies afin de trouver des moyens plus sûrs et plus efficaces d'exercer ses activités. En fait, « l'innovation » a été identifiée comme un objectif stratégique clé pour la prochaine période de planification.

Marine Atlantique est actuellement concentrée sur une modernisation complète de ses systèmes d'information. La première version a d'ailleurs été achevée en juillet 2019. Le projet de renouvellement des processus commerciaux se poursuivra tout au long de la période de planification, bien que les travaux sur les nouveaux modules aient été touchés par la diminution du financement disponible. Alors que ce projet était initialement axé sur la mise en œuvre d'une plate-forme de planification des ressources d'entreprise (PRE) à l'échelle de l'entreprise, il a évolué pour englober d'autres initiatives et technologies qui aideront à rehausser l'efficacité. Le modèle de gouvernance et une structure de projet qui a été établi pour la phase PRE du projet seront maintenant en place, mais l'accent du projet de renouvellement des processus commerciaux a été élargi afin d'inclure des initiatives au-delà de la PRE. Par exemple, Marine Atlantique surveille d'autres progrès technologiques, comme les véhicules électriques, afin de déterminer les répercussions potentielles sur ses activités et de se préparer à y faire face.

Environnement externe

Environnement

Marine Atlantique assure ses services dans le golfe du Saint-Laurent, un environnement très exigeant, parfois soumis à des vents forts, à des vagues extrêmes et à des conditions de glace difficiles. La fréquence, la violence et la durée des événements météorologiques ont augmenté avec les changements climatiques; ce qui entraîne ainsi une



hausse des annulations. Par conséquent, la société a besoin d'une flotte de navires ayant la capacité d'éliminer rapidement et efficacement les accumulations importantes de marchandises et de passagers qui en découlent. De plus, la configuration du port de Port aux Basques (PAB) limite la capacité d'opérer de Marine Atlantique dans certaines conditions météorologiques, venant ainsi ajouter au nombre de traversées annulées.

L'itinéraire de Marine Atlantique coïncide également avec la route migratoire de la baleine noire de l'Atlantique Nord, une des espèces étant identifiées comme les plus menacées de toutes les grandes baleines. Marine Atlantique continue de se conformer à toutes les restrictions qui s'appliquent aux navires qui opèrent dans le golfe du Saint-Laurent. Marine Atlantique participe aussi activement avec ses homologues de Transports Canada pour s'assurer collectivement que toutes les mesures appropriées sont identifiées et mises en œuvre afin de préserver cette espèce de baleine.

Exigences réglementaires

L'annexe VI de la Convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires (la Convention MARPOL) a établi de nouvelles réglementations concernant les émissions atmosphériques provenant des navires. Puisque Marine Atlantique mène ses activités dans une zone de contrôle des émissions de soufre (SECA), la société a apporté les changements nécessaires à ses navires afin qu'ils fonctionnent uniquement au carburant diesel en vue de répondre aux exigences énoncées par la convention.

Autres fournisseurs

Il y a deux principales alternatives au service offert par Marine Atlantique. Pour les passagers, les compagnies aériennes offrent des vols réguliers vers et en provenance de l'île et ils sont souvent considérés comme étant à un prix plus raisonnable que le service de Marine Atlantique. Le nombre croissant de rabais sur les tarifs aériens et les nouveaux arrivants sur le marché du transport aérien apportent un plus grand choix aux consommateurs. Toutefois, le nombre total de passagers voyageant

vers et en provenance de l'aéroport international de St. John's a diminué de 3,9 % en 2019 par rapport à l'année précédente. Bien qu'une partie de cette baisse ait été attribuée à une réduction de vols directs de St. John's vers l'Europe, la capacité des sièges à l'aéroport a globalement diminué de 8 % par année.

Sur le plan commercial, Marine Atlantique assure la continuité du réseau de transport routier et Oceanex représente le principal autre fournisseur de services dans ce secteur. Oceanex transporte environ entre 35 % et 40 % des marchandises vers l'île. Marine Atlantique a l'avantage d'offrir un service quotidien qui correspond bien aux besoins des détaillants de la province.

Environnement juridique

En 2018, Marine Atlantique a reçu une décision favorable dans la révision judiciaire déposée par Oceanex, qui contestait les tarifs établis par Marine Atlantique qu'elle jugeait comme étant des subventions déloyales. Oceanex a porté en appel cette décision rendue en février 2018 sur sa contestation des tarifs de Marine Atlantique. Ce rappel a été rejeté en octobre 2019 par la Cour d'appel fédérale.

Environnement économique

L'économie de Terre-Neuve-et-Labrador est fortement tributaire du secteur des ressources naturelles et des projets d'envergure qui vont de pair avec la mise en valeur de ces ressources. Alors que les premières perspectives pour l'économie de la province n'étaient pas positives, les répercussions de la COVID-19 sur l'économie ont été significatives.

L'information suivante a été tirée du Conference Board du Canada. « *Perspectives provinciales de Terre-Neuve-et-Labrador - Juin 2020* ».

- *La pandémie de la COVID-19 et la chute des prix du pétrole entraîneront un déclin de 4,1 % dans l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador cette année.*
- *L'emploi devrait diminuer de 2,6 % en 2020; marquant ainsi une cinquième chute au cours des sept dernières années. On s'attend à ce que le taux de chômage de la province s'élève à une moyenne de 12,3 % cette année.*
- *La faiblesse des revenus et l'ampleur des pertes d'emploi nuiront à la confiance des consommateurs en 2020, entraînant ainsi la baisse de la demande des consommateurs.*
- *On s'attend à une relance au cours de l'année prochaine qui apportera une croissance du PIB de l'ordre de 5,6 pour cent.*
- *À moyen terme, la croissance de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador sera modeste, apportant une moyenne annuelle de 1,4 pour cent.*

Les indicateurs économiques clés pour la province sont présentés ci-dessous.

Indicateurs économiques clés

(variation en pourcentage)

	2019	2020	2021
PIB réel	1,9	- 4,4	5,7
Indice des prix à la consommation	1,0	0,4	2,5
Revenus disponibles des ménages	4,0	2,6	0,2
Emploi	0,7	- 6,5	2,7
Taux de chômage (niveau)	11,9	15,3	12,3
Ventes au détail	- 0,3	- 1,5	4,5
Traitements et salaires par employé	4,5	1,6	1,0
Population	- 0,7	- 0,9	- 0,9

Sources : Le Conference Board of Canada; Statistique Canada

Alors que les répercussions de la pandémie sont difficiles à prédire avec un certain degré de certitude, la reprise économique pourrait prendre plus de temps que prévu si les restrictions concernant les déplacements, l'éloignement social et les capacités limitées des entreprises demeurent en vigueur plus longtemps que prévu ou qu'une deuxième vague de la pandémie mène à une nouvelle mise en œuvre de ces mesures à une date ultérieure. De plus, les perspectives à moyen terme de 1,4 % de la croissance du PIB de 2022 à 2024 pourraient être surestimées si les prix du pétrole demeurent bas, retardant ainsi de nouveaux investissements dans le forage en haute mer.

Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général (BVG)

Le BVG a entrepris un autre examen spécial de Marine Atlantique au cours de 2017-18. Les résultats de cet examen ont été rendus publics le 12 février 2019 et déposés au parlement en mai. La société est satisfaite des résultats de cet examen, car il montre d'importants progrès depuis le dernier examen spécial qui a été réalisé en 2009.

La seule lacune importante indiquée dans le rapport le plus récent du BVG concerne les délais de l'obtention de l'approbation du Plan d'entreprise de Marine Atlantique et des répercussions potentielles sur la planification stratégique à long terme de Marine Atlantique, en particulier sa stratégie à long terme reliée à la flotte. Le manque d'un plan de gestion de l'environnement est une autre lacune mise en évidence par l'examen.

De nombreux points positifs ont toutefois été notés :

- Dans l'ensemble, Marine Atlantique dispose de bonnes pratiques pour surveiller l'exploitation de la société et gérer ses activités.
- La surveillance du Conseil d'administration est efficace et les membres reçoivent en temps opportun de l'information de la direction.
- La société dispose de processus systématiques de planification stratégique et utilise une méthodologie de tableau de bord prospectif pour dresser son plan stratégique, qui concorde avec le mandat de la société.
- La société a élaboré une politique de gestion des risques et un cadre pour l'aider à déterminer et à évaluer les risques.
- La société s'est dotée de moyens et de méthodes efficaces pour gérer la sécurité et les services de traversier.
- Les plans d'entretien des navires, le plan d'entretien préventif des biens à terre et le plan principal des projets d'immobilisations couvraient tous les biens de la société.

Le rapport final de l'examen spécial du BVG a été publié sur le site Web de Marine Atlantique :

https://www.marineatlantic.ca/uploadedFiles/Content/About_Us/Corporate_Information/Marine_Atlantic_Inc._Special_Examination_Report_2018.pdf.

Il convient de noter qu'au moment de la rédaction de ce plan, la société a mis en œuvre des activités visant à répondre à toutes les lacunes identifiées par le BVG qui sont à l'intérieur du contrôle de Marine Atlantique. Le budget de 2019 a fourni suffisamment de fonds à Marine Atlantique pour la mise en œuvre de stratégie relative à la flotte et la société continue de travailler avec l'actionnaire pour s'assurer de l'approbation de son Plan d'entreprise en temps opportun.

Le plus récent rapport sur le statut des réponses de la direction de Marine Atlantique aux recommandations du BVG est inclus à l'Annexe B. Cette mise à jour est réalisée tous les trois mois et communiquée au Conseil d'administration.

Plan stratégique de Marine Atlantique

Le Conseil d'administration de la société donne l'orientation stratégique globale de la société en établissant la vision, la mission et les valeurs de l'organisation, ainsi que les thèmes stratégiques, que la direction convertit ensuite en objectifs stratégiques, en mesures et en initiatives. Afin de promouvoir la réalisation du plan stratégique, Marine Atlantique utilise la méthodologie du tableau de bord prospectif (BSC), y compris l'utilisation de cartes stratégiques.

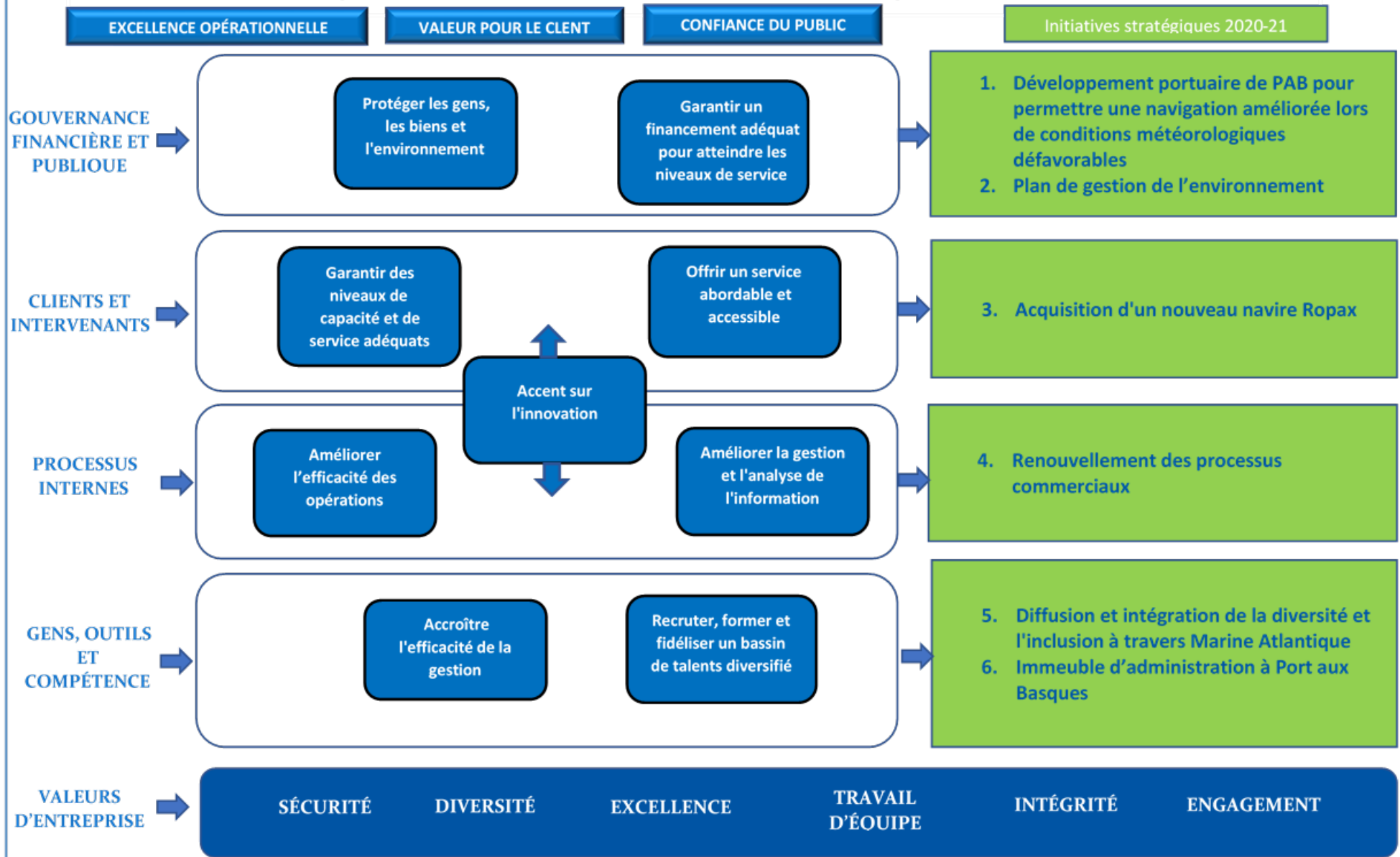


Le tableau de bord prospectif désigne des objectifs stratégiques de la société selon quatre éléments de succès, soit la gouvernance financière et publique, les clients et les intervenants, les procédures internes et les gens, les outils et les compétences. Ils figurent tous du côté gauche du tableau.

Les trois piliers stratégiques indiqués en haut de la carte servent de guide à l'interprétation de la carte stratégique de Marine Atlantique, de toutes les activités et les objectifs : l'excellence opérationnelle, la valeur pour le client et la confiance du public. Les valeurs de la société mentionnées au bas de la carte sont à la base de la réussite de Marine Atlantique. Des objectifs stratégiques sont élaborés pour appuyer ces piliers, puis associés ensuite aux objectifs stratégiques en cours d'exercice sur lesquels la société mettra l'accent pour la période de planification à venir.

Guidée par la direction du Conseil et des priorités du gouvernement, la carte stratégique d'entreprise de Marine Atlantique pour l'année de planification 2020-21 est présentée ci-dessous. Cette carte stratégique a été ajustée pour refléter les répercussions de la COVID-19 sur l'organisation ainsi que la diminution des niveaux de financement.

CARTE STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE DE MARINE ATLANTIQUE S.C.C. 2020-21 - Révisé



Développement de Port aux Basques

L'entrée et l'accostage au port de Port aux Basques apportent un défi pour la taille des navires exploités par Marine Atlantique. Le chenal qui pénètre dans le port est étroit et peu profond, ce qui rend l'approche risquée. Une masse continentale, l'île Vardy's, se trouve au centre du port et gêne les manœuvres d'entrée et de sortie du port. De plus, le secteur est également régulièrement frappé par de forts vents; ce qui complique davantage l'accostage et l'appareillage des navires.



Le canal de navigation et le bassin d'évitage actuels ne répondent pas aux critères de conception actuels spécifiés par la PIANC (l'Association mondiale pour l'infrastructure de transport d'origine hydrique) et nécessite des manœuvres de navire complexes pour l'accès aux postes de mouillage et d'accostage au terminal de Marine Atlantique à Port aux Basques. Il nécessite également une configuration de navire unique, telle que des propulseurs supplémentaires, pour permettre l'accostage. Le projet de développement portuaire proposé comprend des options pour l'amélioration de la navigation et de l'incorporation des normes de la PIANN et il comprend les cinq volets suivants :

1. Enlèvement de l'île Vardy
2. Enlèvement partiel de Baldwin Rock
3. Améliorations du chenal de navigation, y compris le dragage du bassin d'évitage proposé et le canal de navigation
4. Déplacement des aides à la navigation actuelles, et
5. Élimination ou réutilisation des matériaux excavés et dragués.

L'élimination de l'île Vardy, ainsi que des améliorations du chenal qui pénètre dans le port permettraient de rehausser l'efficacité opérationnelle de la flotte en plus d'accroître la sécurité des passagers et des biens. En 2018, en utilisant les seuils de traversées annulées en raison de vents soutenus d'au moins de 35 nœuds, on dénombre 78 annulations de traversée en 2018, ou 41 % du total des annulations de traversée, qui peuvent être attribuées à la configuration du port et aux exigences d'entrée sécuritaire. En 2019, ce nombre a augmenté à 90 annulations de traversée, soit 44 % du total des annulations de traversée.

Le nombre d'annulations reliées aux conditions météorologiques peut être réduit en apportant les modifications proposées au port.

En 2019-2020, Marine Atlantique a commencé à explorer les coûts potentiels et les répercussions opérationnelles de modifications significatives au port de Port aux Basques. Elle a de plus entrepris une évaluation environnementale afin de déterminer les effets de l'enlèvement de l'île Vardy.

Marine Atlantique a aussi entamé des discussions avec la province de Terre-Neuve-et-Labrador pour obtenir la propriété de l'île. Marine Atlantique a l'intention de prendre possession de l'île, peu importe si le projet de développement portuaire est approuvé, puisqu'il s'agit actuellement du site de Marine Atlantique pour ses équipements de navigation et de stations météorologiques. La prise de possession de l'île par Marine Atlantique permettra d'apporter les améliorations pouvant être nécessaires, maintenant ou dans l'avenir.

Comme cette initiative en est à la phase exploratoire, Marine Atlantique ne demande pas l'approbation d'aller de l'avant avec ce projet pour le moment, mais le projet se poursuivra avec les évaluations requises pour bien évaluer son ampleur et ses coûts. Les livrables de ce projet au cours de la prochaine période de planification sont décrits à la barre latérale. Tel que mentionné, Marine Atlantique achèvera en 2020-21 toutes les diligences requises pour identifier les effets et les coûts des améliorations proposées au port, y compris des consultations publiques. Marine Atlantique a l'intention de collaborer avec l'actionnaire au cours de la prochaine période de planification pour veiller à ce qu'une analyse suffisante soit réalisée pour appuyer ce projet. Une fois que toutes les exigences en matière d'information auront été satisfaites, Marine Atlantique demandera l'approbation à

ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

2020-21

- Terminer les études environnementales
- Entreprendre les évaluations réglementaires
- Obtenir les permis et les approbations
- Réaliser la conception du projet et l'estimation des coûts
- Lancer les examens publics

2021-22

- Achever la conception du projet
- Demander l'approbation du Conseil d'administration
- Obtenir les fonds et les autorisations d'aller de l'avant
- Publier l'appel d'offres et attribuer le contrat

2022-23 – 2024-25

- Mise en œuvre du projet

Transports Canada ainsi que le financement pour le projet. Ce projet a été identifié comme une activité stimulante potentielle post-pandémie.

Plan de gestion de l'environnement

En 2019-2020, la direction de Marine Atlantique a approuvé le plan de gestion environnementale de la société. L'élaboration et la mise en œuvre du système de gestion de l'environnement (SGE) de Marine Atlantique sont à la base de ce plan. Le SGE incorporera toutes les opérations des navires et à terre, y compris les activités menées par les détenteurs de baux et les entrepreneurs.

La mise en œuvre du plan est en cours, avec les éléments clés suivants identifiés :

- Élaboration et mise en œuvre du programme de formation sur la sensibilisation au SGE à tous les niveaux de l'organisation.
- Mise en œuvre et formation aux plans d'intervention en cas de déversement d'huile spécifique au terminal.
- Élaboration d'un programme formel d'inspection et d'audit pour le SGE, les opérations et les plans actuels.
- Achèvement de l'examen annuel de la gestion à des fins d'examen de la performance environnementale de la société pour l'année et en vue de définir les futurs objectifs et les futures cibles.

Le SGE permettra d'assurer l'amélioration continue de Marine Atlantique en ce qui a trait à la performance environnementale tout en prenant des mesures pour réduire les effets environnementaux des opérations ainsi que pour renforcer et de mettre en lumière les programmes actuels et les plans en place. Toutes les initiatives et les plans environnementaux actuels ont été capturés et documentés dans le SGE.

En tant que partie du système environnemental, nous avons également élaboré une politique environnementale adoptée par l'organisation et entérinée par le président et chef de la direction.

Marine Atlantique a approuvé des objectifs et des cibles annuels basés sur les aspects environnementaux significatifs des activités, notamment la gestion du carburant, l'efficacité énergétique, la gestion des déchets, ainsi que les exigences du programme environnemental de l'Alliance verte.

Marine Atlantique a établi les objectifs et les cibles suivants pour 2020-21 :

- Augmentation de l'information environnementale de 75 %.
- Réduction des déchets d'huile de 5 %.
- Réduction des eaux usées (eaux grises) de 5 %.
- Amélioration de l'efficacité de carburant du navire de 1 %.
- Réduction des gaz à effet de serre (GES) des véhicules utilisés par la société de 10 %.
- Développement de plans de rendement énergétique formels ayant des objectifs quantifiables et des cibles visant une réduction globale des émissions de gaz à effet de serre.
- Approvisionnement et mise en œuvre d'une méthode électronique de déclarer les observations de mammifères marins pour Pêches et Océans (MPO) et Réseau d'observation de mammifères marins (ROMM).
- Réduction de la consommation de papier de 25 % d'ici T4.

Ces objectifs et ces cibles seront révisés et mis à jour annuellement dans le cadre de l'engagement de Marine Atlantique envers l'amélioration continue. De nouveaux objectifs et cibles seront fixés au besoin pour l'organisation.

Stratégie à long terme reliée à la flotte

Pour assurer son succès continu, il est essentiel que Marine Atlantique possède une flotte sûre, fiable et efficace, non seulement pour qu'elle puisse continuer à répondre à l'achalandage, mais aussi pour atteindre les cibles de performance clés établies par l'actionnaire, tels que le recouvrement des coûts, la ponctualité, la fiabilité des navires et les niveaux de satisfaction de la clientèle. Une stratégie à long terme reliée à la flotte permet d'avoir un programme de renouvellement de la flotte stable et efficace garantissant la configuration de la flotte adéquate, le renouvellement et le remplacement des navires en temps opportun, un meilleur rendement des dépenses, l'efficacité du personnel ainsi que la flexibilité nécessaire pour répondre aux attentes en matière de service.

Les navires-frères, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, forment la base de la flotte de Marine Atlantique. Il s'agit de navires de classe Seabridger que Marine Atlantique a achetés ferme en 2015-16.

Le budget de 2019 prévoyait des fonds pour procurer un nouveau traversier à la société. Cette décision budgétaire permet à Marine Atlantique de continuer à mettre en œuvre sa stratégie à long terme reliée à la flotte et positionne Marine Atlantique en vue d'une stabilité opérationnelle.

Approvisionnement d'un nouveau navire

Marine Atlantique est en processus d'acquisition d'un nouveau navire RoPax pour sa flotte. L'acronyme RoPax (un navire passager RoRo, de l'anglais « roll-on/roll-off », qui fait référence à la méthode de « chargement » et de « déchargement » du navire) décrit un navire RoRo construit pour le transport de véhicules qui prévoit aussi l'hébergement de passagers.

Marine Atlantique a commencé le processus d'approvisionnement pour le navire au cours de 2019-2020. Avec le financement et les approbations garantis au Budget 2019, Marine Atlantique a publié une demande de qualifications en juillet 2019 pour la présélection d'un groupe de soumissionnaires qualifiés en vue de la prochaine phase du projet, soit l'appel d'offres.

La date limite pour les soumissions à la demande de qualifications était le quatre candidats a satisfait à toutes les exigences pour être considéré comme soumissionnaire potentiel. Deux de ces promoteurs ont réussi la phase de l'appel d'offres du projet, qui a été publié au T1 2020-21. L'accent de 2020-21 sera mis sur l'évaluation des réponses à l'appel d'offres, l'identification du

ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

2020-21

- Évaluer les réponses à l'appel d'offres
- Déterminer le soumissionnaire retenu

2021-22

- Attribuer l'appel d'offres
- Achever la conception du projet

2022-23

- Construire et livrer
- Intégrer et former le personnel

2023-24

- Entrée en service du navire

soumissionnaire retenu et l'attribution de l'appel d'offres. Une fois l'attribution de l'appel d'offres faite, Marine Atlantique collaborera avec le promoteur retenu pour achever la détermination des exigences de conception du navire pour répondre aux besoins spécifiques de Marine Atlantique. Les travaux de construction pourront ensuite commencer. Le temps requis pour la construction du navire dépend grandement de l'endroit où le navire sera construit. Marine Atlantique a prévu 18 mois pour la construction afin de s'assurer que le navire puisse être livré à temps.

Le plan de projet de haut niveau mettant en évidence les principales étapes du projet est présenté ci-dessous. Ce plan dépend également du soumissionnaire retenu et de l'endroit de la construction du navire. Une fois que le soumissionnaire retenu aura été identifié, Marine Atlantique élaborera un plan complet de gestion de projet et des plans de gestion des risques pour assurer la livraison du navire en temps opportun.

	2019-20				2020-21				2021-22				2022-23				2023-24			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Approvisionnement d'un nouveau navire																				
Approbation du budget/ autorisation d'aller de l'avant	■																			
Processus de DQ		■	■	■	■	■	■	■												
Publication d'AO						■	■	■												
Processus d'AO						■	■	■	■	■	■	■								
Date limite de soumission d'AO																				
Détermination du soumissionnaire retenu																				
Conception détaillée									■	■	■	■	■	■	■	■				
Construction du navire													■	■	■	■	■	■	■	■
Formation/configuration du navire																				
Livraison du navire																				
Mise en service du navire																				

La pandémie de la COVID-19 aura certaines répercussions sur le processus d'acquisition. Par exemple, des visites du site seront maintenant effectuées de façon virtuelle. Marine Atlantique ajuste ses processus au besoin pour tenir compte de ces répercussions. Heureusement, suffisamment de temps a été prévu au processus pour absorber certains retards. Par exemple, la formation et la familiarisation avec le navire étaient initialement prévues sur une période de six mois. Ce délai a maintenant été réduit pour s'assurer que Marine Atlantique respecte la date de livraison de l'ensemble du navire.

L'acquisition d'un navire neuf est une entreprise majeure pour l'organisation. Marine Atlantique a recouru aux services de plusieurs consultants externes pour réaliser ce projet, y compris pour l'expertise technique, juridique, des risques et de la gestion de projet. Un modèle de gouvernance claire a été mis en place afin de s'assurer que le projet soit géré de façon adéquate. De plus, tous les aspects de la demande de qualifications et du processus d'appel d'offres en cours sont supervisés par un surveillant de

l'équité. Il s'agit d'un consultant externe dont la seule responsabilité est de s'assurer que le processus est juste et transparent.

Étant donné que le projet s'échelonne sur plusieurs années, le plan et le calendrier du projet est en cours d'élaboration par étapes. Présentement, la société met fortement l'accent sur la phase d'acquisition du projet. Marine Atlantique est engagée envers l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'approvisionnement qui apporteront un navire de qualité pour l'organisation et une bonne valeur pour l'argent investi.

Atlantic Vision

L'*Atlantic Vision* fait actuellement l'objet d'un bail d'un an (qui expire en novembre 2020). Marine Atlantique vient de prolonger ce bail pour une période supplémentaire de deux ans.

Aux fins de ce Plan d'entreprise, Marine Atlantique a supposé qu'elle continue de louer l'*Atlantic Vision* ou un navire semblable jusqu'à la fin de la période de planification.



Au cours de la période de planification, Marine Atlantique explorera toutefois un certain nombre d'options en ce qui concerne le quatrième navire de sa flotte. Elle mettra un accent sur la recherche d'un navire plus efficace pour l'exploitation que l'*Atlantic Vision* dès que possible. Nous examinons la possibilité de remplacer la quatrième navire Ropax de la flotte par un navire RoRo. La location et l'opération d'un tel navire seraient beaucoup moins coûteuses par rapport à un navire RoPax. Dans l'ensemble, l'objectif de Marine Atlantique est de trouver une solution à long terme pour sa flotte qui permettra de mieux gérer les coûts d'exploitation tout en répondant aux attentes en matière de recouvrement des coûts de l'actionnaire et de continuer à offrir le niveau de service attendu de ses clients.

Leif Ericson

Un financement suffisant a été fourni à la société complète l'évaluation de 30 ans du *Leif Ericson* qui permettra de maintenir la classe du navire jusqu'à ce que la mise en service du nouveau navire. L'évaluation de la classe principale pour le *Leif Ericson* doit être terminée d'ici le 31 mai 2021.

Une évaluation de classe de 30 ans représente l'évaluation la plus approfondie qu'un navire peut subir. Chaque espace, composant et élément de la structure du navire est examiné au niveau de l'usure et de la diminution de l'épaisseur initiale de l'acier. L'agence d'inspection de classe approuvée, la DNV/GL, la International Association of Classification Societies (IACS), sera chargée de cette évaluation. L'évaluation comme telle couvre 68 éléments d'une liste prédéfinie. Le propriétaire doit fournir les résultats de l'évaluation et être prêt à remplacer ou réparer tous les éléments qui sont réputés être sous la classe/les limites réglementaires acceptables.

La préparation pour cette évaluation a commencé en 2019-2020, avec l'essentiel du travail qui sera achevé en 2020-21 et au début de 2021-22.

Renouvellement des processus commerciaux - Planification des ressources d'entreprise (PRE)

Marine Atlantique s'est engagée dans la phase de la PRE du projet de renouvellement des processus commerciaux pour résoudre les questions en suspens à l'aide de la technologie et les processus commerciaux à travers l'organisation. Marine Atlantique se trouvait dans une situation où il y avait un important écart croissant entre les exigences pour ses systèmes d'information et la capacité de ces systèmes. Cet écart ne ferait qu'augmenter avec la technologie vieillissante en place.

Un certain nombre d'applications critiques étaient presque en fin de vie et nécessitaient des investissements importants pour la modernisation. De plus, les systèmes de Marine Atlantique ont été déconnectés. Cela s'est traduit par une mauvaise gestion des données, le chevauchement des processus et des silos organisationnels. En bref, Marine Atlantique ne disposait pas d'une plate-forme technologique intégrée suffisante pour permettre une transformation novatrice.

Le projet PRE a été lancé en raison d'un besoin d'identifier des solutions et des processus plus efficaces et de permettre un environnement de travail plus intégré. D'un point de vue technologique, l'ampleur du projet de renouvellement des processus commerciaux a commencé comme tout autre projet PRE type, ciblant les systèmes et processus d'information dans des domaines comme les ressources humaines, la paie, les finances, la chaîne d'approvisionnement, les stocks, l'entretien ainsi que la santé et la sécurité. Le projet est également pleinement en harmonie avec les résultats attendus selon la politique du Conseil du Trésor de 2012 en matière de planification des ressources de l'entreprise pour les ministères gouvernementaux, plus particulièrement avec l'énoncé qui stipule que « la mise en œuvre des systèmes de PRE standard pour appuyer les processus opérationnels communs améliorera la qualité, le moment opportun et la fiabilité de l'information pour la prise de décisions, tant au sein des ministères que dans l'ensemble du gouvernement, et, avec le temps, réduira les manques d'efficacité, les chevauchements et les coûts de l'administration de soutien. »

Le projet est régi par un certain nombre de principes fondateurs :

1. La réussite du projet sera mesurée par la transformation organisationnelle.
2. Marine Atlantique adaptera les processus afin de les rendre conformes aux normes de l'industrie.
3. Les processus en silo actuels seront centralisés et consolidés avec un propriétaire de processus défini.
4. La priorité sera donnée aux décisions qui réduisent la complexité des processus et de la technologie.
5. Le projet de renouvellement des processus commerciaux permettra d'établir une plate-forme évolutive répondant non seulement aux exigences à court et à moyen terme de la société, mais aussi pour favoriser une croissance novatrice.

La version 1 du renouvellement des processus commerciaux a commencé en juin 2017 et elle a été lancée à l'échelle de l'organisation en juillet 2019. La portée de la version 1 comprend :

- SAP Jam en tant que portail des employés
- SuccessFactors Employee Central pour les processus principaux de gestion du capital humain
- WorkForce Software pour l'établissement des horaires, les heures et les présences ainsi que
- SAP S4 pour la paie, les avantages sociaux et les finances.

Pour assurer la réussite, une phase « hyper care » (hyper soin) a été établie pour ce projet, à partir de la mise en ligne (26 juillet 2019) jusqu'à la fin de septembre. Cette phase impliquait de nombreuses ressources à travers l'organisation. Elle a procuré un encadrement individuel et une formation sur site pour tous les employés à tous les emplacements.

Nous avons connu un nombre inférieur de problèmes de système que prévu lors des phases « hyper soin » et de stabilisation. L'acceptation de l'utilisateur a dépassé les attentes; le système a bien été reçu d'après la rétroaction initiale dans l'ensemble de l'organisation et les fonctions libre-service qui ont été déployées avec la version 1 ont offert au personnel de Marine Atlantique un accès plus rapide à leurs informations.

Voici des avantages spécifiques et des efficacités de la phase 1 :

- Élimination des horaires manuels/sur papier et des feuilles de temps sur papier
- Sélection automatique des employés pour les appels (selon les politiques de convention collective) et le suivi des acceptations/refus, une meilleure information aux fins des questions relatives aux relations de travail et à la gestion du rendement
- Accès en temps réel à la paie et aux horaires pour les employés
- La transparence des processus assure l'équité envers l'ensemble du personnel
- Automatisation des indemnités de déplacement
- Automatisation des demandes reliées aux horaires : congés payés, congés sans solde, etc.
- Calcul automatique des avantages sociaux par employé et convention
- Automatisation des règles et des politiques pour les conventions collectives intégrées aux systèmes des horaires, de contrôle des présences et de gestion de la paie.
- Nombre accru de fonctions libre-service des employés
- Administration centralisée des rôles de sécurité d'application
- Traçabilité/audit/contrôle des données
- Amélioration du suivi et du contrôle des absences des employés
- Rehaussement de la fiabilité des données
- Rehaussement de la génération de rapports.



S'appuyant sur le succès de la version 1, l'équipe de projet a commencé à l'exécution de la prochaine phase de la mise en œuvre de la PRE. Elle a commencé le projet de la santé, de la sécurité et de l'environnement SAP en août 2019 et elle vise à ce qu'il soit achevé d'ici T1 de 2020-21. De plus, nous avons aussi lancé le projet de gestion de l'apprentissage de Success Factors en octobre 2019 et nous visons à ce qu'il soit achevé d'ici T3 de 2020-21.

La combinaison de la baisse de revenus en raison de la COVID-19 et l'insuffisance des fonds a malheureusement eu un effet négatif sur le plan de la mise en œuvre des prochaines phases du projet PRE. Marine Atlantique a dû considérablement réduire son programme d'immobilisations de 2020-21 et transférer ses fonds de dépenses en capital aux frais d'exploitation afin d'aider à compenser la réduction de revenus de l'achalandage. Par conséquent, le budget en cours d'exercice pour le projet PRE a été ramené de 6,0 millions de dollars à 1,9 million de dollars pour 2020-21.

L'accent de l'exercice portera donc sur le regroupement des exigences, la conception et la construction des besoins financiers et de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation. Il n'y a actuellement pas de plan pour déployer les modules de la chaîne d'approvisionnement et financières durant l'exercice 2020-21 en raison de la pandémie en cours. Si le système financier actuel devait devenir instable et qu'il se trouvait en situation critique, Marine Atlantique serait toutefois dans une position raisonnable pour passer rapidement vers le nouveau système. L'équipe du projet évaluera cet automne la portée du projet et la décision de ne pas déployer le système en tenant compte de l'état de la pandémie à ce moment.

Voici le calendrier de mise en œuvre révisé pour les prochaines phases du projet PRE :

Projet RPC	2020-21				2021-22				2022-23				2023-24			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
SAP Finances																
SAP Chaîne d'alimentation																
Systèmes de gestion de l'apprentissage																
SSE																
SAP Entretien des installations - à terre																
SAP Entretien des installations - navires																
Systèmes de projet																
Gestion du recrutement																
Gestion du rendement et objectifs																
Planification de la succession																

Diversité et inclusion

Marine Atlantique vise à avoir une main-d'œuvre qui reflète la diversité des communautés qu'elle dessert. Pour ce faire, Marine Atlantique a identifié cinq groupes sous-représentés comme point de mire pour ses initiatives de diversité et d'inclusion :

1. Les femmes
2. Les personnes handicapées
3. Les minorités visibles
4. Les peuples autochtones
5. Les LGBTQ2+

Voici les objectifs fixés pour la durée du Plan d'entreprise :

Groupe ciblé	Représentation de base (2017)	Résultats de 2019	Cible de fin du plan
Femmes	37,1 %	38,7 %	48 %
Peuples autochtones	3,7 %	4,0 %	5,5 %
Minorités visibles	1,5 %	1,6 %	2,5 %
Personnes handicapées	4,8 %	5,2 %	À déterminer

La société a élaboré un plan d'action pour la diversité et l'intégration doté des objectifs suivants :

- 1 Créer un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique libre d'intimidation, de harcèlement et de toutes les formes de comportement irrespectueux;
- 2 Concevoir des stratégies de diversité et d'inclusion dans le milieu de travail qui permettent l'élaboration d'un plan visant à favoriser la diversité et l'inclusion dans notre main-d'œuvre, nous aidant à apporter des contributions positives à l'inclusion sociale et à inciter la participation de la main-d'œuvre;
- 3 Créer des politiques et des programmes qui contribuent à l'égalité entre les sexes dans le milieu de travail, où la mise en application de mesures flexibles en milieu de travail permet autant aux femmes qu'aux hommes de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles et l'équilibre entre les sexes appuie la prise de décisions commerciales, le mérite et le rendement;
4. Créer un milieu de travail équitable, sécuritaire et inclusif pour les personnes LGBTQ2+ et de toutes les personnes indépendamment de leur orientation, l'identité/expression sexuelles ou l'intersexualité;
5. Créer un milieu de travail équitable, sécuritaire et inclusif pour les personnes handicapées;
6. Créer un milieu de travail équitable, sécuritaire et inclusif pour les minorités visibles;
7. Créer un milieu de travail équitable, sécuritaire et inclusif pour les peuples autochtones.



En 2019-2020, nous avons ajouté la « diversité » aux valeurs fondamentales de Marine Atlantique pour souligner l'importance de mettre davantage l'accent sur la diversité et l'inclusion chez Marine Atlantique. Des parrains exécutifs ont également été affectés à tous les groupes sous-représentés dans le plan de la diversité de Marine Atlantique pour assurer un accent continu mis sur ces groupes.

Tirer profit de nos différences conduit à de meilleurs rendements et aide Marine Atlantique à atteindre ses objectifs. S'appuyant sur les travaux débutés en 2019-2020, un certain nombre d'initiatives sont prévues pour 2020-21, y compris, mais sans y être limité celles qui suivent :

- Rehausser les processus d'analyse de l'équité en matière d'emploi au lieu de travail en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- Élaborer un système de collecte de données sur l'équité en matière d'emploi à diverses étapes du processus de recrutement;
- Élaborer et mettre en œuvre des lignes directrices sur les droits des LGBTQ2+;
- Élaborer des outils et former les gestionnaires d'embauche pour s'assurer du suivi d'un processus transparent et impartial de recrutement et de sélection;
- Élaborer des outils pour promouvoir les carrières dans l'industrie maritime et accroître l'embauche des Autochtones et des femmes chez Marine Atlantique;
- Former et mettre en œuvre un groupe consultatif autochtone;

- Poursuivre l'engagement et la consultation avec des organismes communautaires afin de discuter des problèmes émergents, des priorités et des mesures.

Marine Atlantique sera axée sur les étapes clés du cycle de vie de l'emploi : recrutement, inclusion, croissance professionnelle ainsi que contribution active et leadership. À chacun de ces stades, Marine Atlantique s'assurera de supprimer les obstacles potentiels afin que toutes les personnes aient la possibilité de s'épanouir. Marine Atlantique explore d'autres moyens pour s'assurer que la société puisse continuer d'atteindre ses objectifs malgré que certaines des activités identifiées dans le plan d'action pour la diversité et l'intégration sont légèrement retardées en raison de la pandémie.

Égalité entre les sexes

Voici la composition actuelle de la main-d'œuvre de Marine Atlantique par sexe à la fin de 2019 :

Catégorie professionnelle reliée à l'équité en emploi	Total des employés	Total de femmes	Pourcentage
01 Cadres supérieurs	8	1	12,50 %
02 Cadres intermédiaires et autres gestionnaires	54	19	35,19 %
03 Professionnels	46	35	76,09 %
04 Semi-professionnels et techniciens	149	13	8,72 %
05 Superviseurs	40	22	55,00 %
06 Superviseurs : métiers	8	0	0,00 %
07 Administration et personnel de bureau principal	29	23	79,31 %
08 Personnel de vente et de service après-vente qualifiés	80	34	42,50 %
09 Personnel de métiers qualifié	76	0	0,00 %
10 Personnel clérical	91	60	65,93 %
11 Personnel de vente et de service intermédiaire	125	99	79,20 %
12 Travailleurs manuels semi-spécialisés	400	55	13,75 %
13 Autre personnel de vente et de service	224	157	70,09 %
Total	1 330	518	38,95 %

Pour appuyer l'accent mis par l'actionnaire sur l'ACS+, Marine Atlantique a élaboré les cibles spécifiques suivantes de la société pour 2020-21.

Initiative
Poursuivre le recrutement et la planification de la relève avec un accent sur la participation d'employés de Marine Atlantique dans des programmes de perfectionnement de la gestion et du leadership ainsi que de mentorat.
Achever le programme de mentorat pilote pour les femmes, évaluer le programme révisé et identifier.
Accroître l'équité entre les sexes de l'équipe de la haute direction au moins pour un poste.
Élaborer des lignes directrices sur l'intégration pour tous les groupes sous-représentés pour les gestionnaires ainsi que des outils d'éducation et de sensibilisation pour les employés
La représentation de la haute direction lors de conférences de l'industrie et des associations doit être portée à 30 à 40 pour cent.

Immeuble d'administration à Port aux Basques

En 2009, Marine Atlantique S.C.C. a fait l'objet d'un examen spécial de la part du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Les résultats de cet examen spécial furent mauvais et le vérificateur général a conclu que Marine Atlantique risquait de ne pas être en mesure de remplir son mandat, principalement en raison de ses actifs vieillissants, de la capacité insuffisante de sa flotte et de sa structure de gestion insatisfaisante. A la suite de cet audit, Marine Atlantique a élaboré sa stratégie de revitalisation, soit un



plan global visant à résoudre les lacunes identifiées par le BVG. Ce plan a été soutenu par une infusion importante de financement de la part de l'actionnaire. La stratégie de revitalisation de Marine Atlantique était d'abord axée sur les questions qui avaient une incidence directe sur la capacité de Marine Atlantique d'offrir son service : la capacité de la flotte, le vieillissement et le manque de fiabilité des traversiers et la détérioration de l'infrastructure à terre.

Marine Atlantique porte maintenant son attention sur les quelques questions restantes sur l'infrastructure pour traiter les problèmes actuels des installations de bureaux d'administration à Port aux Basques. Bien que la nécessité de rénover et d'agrandir éventuellement le bâtiment situé au 10 Marine Drive a été identifiée dans le cadre de la stratégie de revitalisation de Marine Atlantique, la situation à Port aux Basques a maintenant atteint un point critique. L'installation située au 10 Marine Drive a atteint la fin de sa vie utile. Le bâtiment est vieux, en très mauvais état, et pose des problèmes de santé et de sécurité pour les employés. La quantité excessive d'employés, les problèmes d'accessibilité et un nombre limité de places de stationnement amplifient les problèmes de l'installation physique.

La solution proposée par Marine Atlantique prévoit un espace suffisant pour accueillir l'ensemble des fonctions de soutien administratif dans un bâtiment. Voici les postes qui ont été identifiés pour la colocalisation :

Fonction	Employés
Finances	16
Paie	7
TI/GI	13
Assurances et réclamations	2
Risque	2
Réservations	9
Équipage	11
Santé et sécurité	4
Ressources humaines	2
Adjoints administratifs de confiance	5
Équipe de projets	4
Total	75

Pour résoudre les problèmes avec les installations actuelles, Marine Atlantique a réalisé une analyse comportant plusieurs options :

1. Location d'espace commerciale actuellement disponible dans la région de Port aux Basques;
2. Nouvelle conception et rénovation du terminal actuel situé au 10 Marine Drive;
3. Construction d'un nouvel immeuble;

4. Contrat avec un tiers en vue de la construction et de la location à Marine Atlantique d'une nouvelle installation.

Option 1 - Les espaces de location disponibles dans le commerce n'ont pas été jugés viables. Cette option a été exclue de la comparaison suivante des options.

DURABILITÉ DES OPTIONS PAR RAPPORT AUX EXIGENCES			
	OPTION 2	OPTION 3	OPTION 4
EXIGENCE	EXPANSION VERTICALE HORIZONTALES	NOUVELLE CONSTRUCTION	LOCATION DE NOUVELLE CONSTRUCTION
	10 Marine Dr.	175 Hardy's Arterial Road	175 Hardy's Arterial Road
Capacité : 75 (Basé sur 166 pi ² /ETP)	Oui (1)	Oui (1)	Oui (1)
Employés au même emplacement	Oui (1)	Oui (1)	Oui (1)
Considérations de sites	Sujet à inondation (0)	Zone verte (1)	Zone verte (1)
Capacité de stationnement : 100	Non (0)	Oui (1)	Oui (1)
Écoénergétique	Oui (1)	Oui (1)	Oui (1)
Classement	3/5	5/5	5/5

Avec l'aide de ses consultants professionnels, Marine Atlantique a élaboré des estimations de coûts pour la construction/investissement initial pour chaque option ainsi qu'un coût total d'exploitation sur une période de 25 ans. Les résultats de cette comparaison sont décrits ci-dessous. L'analyse des coûts et les exigences de durabilité indiquent tout deux que l'Option 3 - Nouvelle construction est l'option qui présente le meilleur rapport qualité-prix.

COMPARAISON DES COÛTS DES OPTIONS			
	OPTION 2	OPTION 3	OPTION 4
CATÉGORIE DE COÛT	EXPANSION VERTICALE / HORIZONTALE	NOUVELLE CONSTRUCTION	LOCATION DE NOUVELLE CONSTRUCTION
	10 Marine Dr.	175 Hardy's Arterial Road	175 Hardy's Arterial Road
Nombre total de pieds carrés	30 500 pi ²	24 973 pi ²	24 973 pi ²
Pieds carrés utilisables	21 350 pi ²	18 499 pi ²	18 499 pi ²

Voici les avantages de poursuivre l'Option 3 :

- De nouvelles technologies de construction et de meilleures méthodes de construction permettront d'accroître l'efficacité de l'installation et de réduire tant et l'impact environnemental initial et d'exploitation;
- La construction de l'installation entraînera une augmentation de la création d'emplois et des

répercussions sur le PIB à un niveau direct, indirect et induit;

- La conception de l'installation permettra d'incorporer des normes du gouvernement du Canada moderne, offrant un espace inclusif, accessible qui permettra une plus grande flexibilité et utilisation de l'espace, avec une collaboration accrue entre les employés;
- Le projet fournira des incitatifs pour le recrutement et la rétention des talents requis;
- Il s'aligne avec le mandat d'Infrastructure Canada d'investir dans l'infrastructure rurale pour aider à la croissance des économies locales, de bâtir des communautés plus fortes et plus inclusives ainsi que protéger l'environnement et la santé des Canadiens.

En 2019-2020, une étude de cas révisée a été élaborée et soumise à Transports Canada à des fins d'examen. Marine Atlantique a depuis été informée que les fonds de ce bâtiment ont été inclus dans la décision de financement de 2020-21 de l'actionnaire. Marine Atlantique est prête à aller de l'avant avec le projet. Le retard dans l'approbation du plan d'entreprise a toutefois entraîné la mise en attente du projet.



Aire de stationnement du bâtiment au 10 Marine Drive

Le calendrier du projet dépendra du moment de la réception des approbations. On s'attend à recevoir les approbations à l'automne de cet exercice. L'accent de cet exercice serait mis sur la préparation des appels d'offres et d'adjudication pour l'aménagement d'un site. Certains travaux préliminaires pourraient être achevés, dont l'excavation des matériaux de la couche de surface, la construction d'une route d'accès au site et la préparation en vue des travaux de dynamitage et de prolongements de services publics. La stratégie de gestion du risque suivra une pratique normale dans l'industrie ainsi que la stratégie d'approvisionnement. Marine Atlantique a déjà établi une stratégie de gouvernance interne pour ce

projet qui suit les meilleures pratiques, semblables aux modèles utilisés à la fois pour le projet de renouvellement des processus commerciaux et de renouvellement de la flotte.

Plan de gestion de la pandémie de la COVID-19

En février 2020, Marine Atlantique a commencé des préparatifs en réponse à la pandémie de la COVID-19. Elle a mis à jour son plan d'intervention en cas de pandémie et mis en place la structure organisationnelle pour orienter la prise de décisions tout au long de la pandémie.

Voici les objectifs du plan d'intervention en cas de pandémie :

- *Réduire le plus possible les maladies graves et atténuer la propagation de la maladie chez les employés et les clients de Marine Atlantique; et*
- *Minimiser les interruptions de service ou les retards du service essentiel de Marine Atlantique entre l'île de Terre-Neuve et la partie continentale du Canada causés par une pandémie.*

Alors que la pandémie de la COVID-19 a commencé à se propager à travers l'Europe et à faire son chemin vers l'Amérique du Nord, Marine Atlantique a pris des mesures immédiates pour assurer la sécurité des clients et des employés :

- Des plans de continuité des opérations ont été révisés et mis à jour.
- Des protocoles de nettoyage rehaussé tant sur le navire et aux installations ont été mis en œuvre.
- Les pratiques de distanciation physique ont été appliquées au milieu de travail et lors de la gestion des passagers et des véhicules. Nous avons demandé aux employés pour lesquels c'était possible de travailler à leur domicile, les employés de première ligne ont reçu les ÉPI appropriés et ont été conseillés de pratiquer la distanciation sociale en tout temps.

Les mesures de Marine Atlantique pour protéger les clients et les employés

Étant donné la nature essentielle du service et les répercussions potentielles d'avoir un ou plusieurs de ses navires et équipages mis en quarantaine, Marine Atlantique a déployé des efforts considérables pour assurer la continuité du service. Marine Atlantique a pris les mesures suivantes pour protéger ses clients, employés, entrepreneurs et fournisseurs :

1. La capacité de passagers est limitée à bord des navires, alors que les lignes directrices de Transports Canada préconisaient de réduire la capacité de 50 %, Marine Atlantique a mis en place des mesures qui allaient au-delà de ces lignes directrices pour faire en sorte que le service ne soit pas interrompu et que les gens puissent voyager en toute sécurité.
 - Le nombre de passagers était au départ limité à 250 personnes (à l'exclusion des membres de l'équipage).
 - Ce nombre a été réduit à 100 personnes (à l'exclusion des membres de l'équipage) le 1^{er} avril.
 - En juillet, la capacité a été progressivement augmentée à 250 personnes en raison de la « bulle de l'Atlantique » pour les résidents des quatre provinces de l'Atlantique qui pouvaient se déplacer librement dans toute la région sans devoir s'auto-isoler pendant 14 jours à leur arrivée.
2. Les processus de dépistage des passagers ont été institués pour les voyageurs à la fois de l'extérieur du pays et de l'extérieur de la province. Conformément aux lignes directrices en matière de santé publique, toute personne présentant des symptômes ou toute personne ayant

été exposée à quelqu'un qui avait été déclaré positif ne pouvait pas utiliser le service de Marine Atlantique.

3. La société a accordé la priorité à la circulation des marchandises de la N.-É vers T.-N.-L. en veillant à ce que les fournitures médicales, les médicaments et la nourriture soient traités de façon prioritaire.
4. Nous avons aussi mis en place des mesures d'isolement sur les navires et aux terminaux. Les passagers étaient assignés à des cabines et devaient alors rester dans ces cabines pour la durée de la traversée. Nous avons établi la surveillance par l'équipage pour veiller à ce que les passagers suivent les directives de sécurité et ne quittent pas leur cabine.
5. Les clients sans cabine étaient escortés vers l'un des salons où éloignement physique requis était possible. Encore une fois, l'équipage était sur place pour s'assurer que les passagers ne se déplacent pas librement à bord.
6. Les services de restaurant, de bar et de magasin de détail ont été arrêtés. Des collations emballées et de l'eau en bouteille étaient fournies aux clients lors de l'embarquement.
7. Des barrières en plexiglas ont été mises en place pour protéger les employés de première ligne et les clients dans la mesure du possible.
8. Des marques ont été faites sur les planchers afin de garantir que les clients gardent 2 mètres de distance les uns des autres.
9. Nous avons limité le nombre de personnes utilisant l'ascenseur et l'équipage de Marine Atlantique veillait à ce que les lignes directrices en matière de sécurité soient suivies.
10. Les conducteurs de véhicules commerciaux qui peuvent normalement se prévaloir d'une cabine et la partager avec un autre conducteur à un prix de cabine réduit n'étaient plus autorisés à le faire.
11. Les procédures de chargement et de déchargement ont été ajustées pour réduire le nombre de passagers en même temps à un minimum lors du retour à leur véhicule.
12. Le nombre de passagers aux terminaux est limité à 3 en tout temps pour l'utilisation de la salle de toilette. Les salons avec sièges ont été fermés. Les salons des conducteurs de camions commerciaux ont aussi été fermés.

Nous avons mis en place des mesures supplémentaires pour protéger l'équipage de Marine Atlantique :

13. Les membres de l'équipage, qui partagent habituellement des cabines, ont été assignés à des cabines à occupation simple.
14. Nous avons apporté des modifications aux protocoles de dépistage des employés lors des changements de quart de l'équipage.
15. Les congés à terre au cours de la période de service d'un employé ont été initialement éliminés à la suite de l'urgence de santé publique. Ces restrictions ont depuis été relâchées dans le cadre de la bulle de l'Atlantique en accordant des congés à terre sur demande.
16. Les employés qui sont revenus à T.-N.-L. après une période de travail de deux semaines ont été initialement requis de s'auto-isoler pendant 14 jours. Ces restrictions ont toutefois été levées.
17. Des employés administratifs ont commencé à travailler à distance lorsque cela était possible.

Répercussions financières et opérationnelles

Bien que ces mesures aient assuré que les clients et les employés soient gardés en sécurité le plus que possible tout au long de la pandémie, Marine Atlantique a également entrepris un examen de sa situation financière pour s'assurer que le service essentiel qu'il fournit ne soit pas en péril. Alors que le Canada fermait ses frontières à tous les voyages non essentiels le 18 mars et que T.-N.-L. limitait les déplacements à des voyages essentiels uniquement à compter du 4 mai, les répercussions sur les niveaux d'achalandage de la société ont été importantes. Voici les statistiques de l'achalandage depuis le début de l'exercice par rapport à la même période du dernier exercice :

Résultats - Depuis le début de l'exercice (9 août)				
	Unités transportées		Variation	
	2020-21	2019-20	Unités	%
Passagers	47 304	157 408	-110 104	-70%
Véhicules de passagers	16 364	60 024	-43 660	-73%
Porteurs-remorqueurs	390	694	-304	-44%
Camions gros porteurs	13 760	15 169	-1 409	-9%
Remorques sans tracteur	17 481	17 045	436	3%
Traversées	529	681	-152	-22%
EA*	147 092	203 156	-56 064	-28%

Nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive tout au long de 2020-21.

La baisse de l'achalandage autant des passagers que des clients commerciaux a entraîné une réduction significative des revenus prévus pour cet exercice et celui de la prochaine année. Pour 2020-21, nous prévoyons des revenus de 53,5 millions de dollars, soit presque une réduction de 50 % par rapport aux résultats de 105 millions de dollars du dernier exercice.

En raison de cette réduction des revenus, Marine Atlantique a dû prendre des décisions difficiles pour assurer la poursuite de ses opérations. Marine Atlantique a donc mis en œuvre les activités suivantes de réduction des dépenses :

1. Une importante réduction de ses effectifs : en juin 2020, 46 % de la main-d'œuvre de Marine Atlantique ont été touchés par des mises à pied temporaire ou le manque de travail en raison de la pandémie de la COVID-19; plus de 40 % de ces employés touchés, soit 250 personnes, seront aux prises avec des difficultés financières sans aucun revenu si le programme gouvernemental PCU est arrêté à l'automne 2020. Ces mises à pied apportent des répercussions sur tous les services, dont les opérations des navires, le personnel des services aux passagers, les employés de terminaux, les réservations et l'administration de l'entreprise. En tant que société d'État, Marine Atlantique n'est malheureusement pas admissible à un programme de subventions salariales. De plus, les employés mis à pied ont été immédiatement inscrits au programme PCU par opposition à l'assurance-emploi. Puisque Marine Atlantique est dotée d'un accord de supplément de revenu (non applicable en vertu du programme PCU) administré par le programme d'AE, qui complète les salaires des employés afin de les conserver d'une année à l'autre pour les postes saisonniers, cela continue de désavantager financièrement les employés mis à pied.

2. Nous avons apporté des changements au plan d'exploitation. Ainsi l'*Atlantic Vision* a été mis en cale sèche et le *Leif Ericson* a été mis en attente. Cela a entraîné un nombre important de traversées réduites et d'économie de carburant, mais aussi une réduction importante au niveau des équipages.
3. Nous avons suspendu le service d'Argentia pour l'exercice 2020-21.
4. Nous avons réduit les dépenses en capital de 27 millions de dollars, soit uniquement pour satisfaire les exigences critiques.
5. Nous avons reporté toutes les formations et tous les voyages non essentiels pour l'exercice.
6. Nous avons établi un gel des embauches pour des postes non essentiels et des postes vacants retirés du budget.
7. Nous avons reporté le carénage de navire du printemps à l'automne 2020.
8. Des certificats externes et internes ont été prolongés.

Marine Atlantique prévoit qu'elle sera en mesure de mener ses activités au sein de son financement alloué pour 2020-21 en mettant en œuvre des mesures de réduction importante des dépenses et par le transfert de 27 millions de dollars de son budget d'immobilisations vers son budget de fonctionnement. Cependant, alors que les niveaux d'achalandage commenceront à remonter, rehaussant ainsi les exigences en matière de capacité et de dépenses, Marine Atlantique ne pourra pas absorber la réduction continue des revenus et elle prévoit un déficit de 20 millions de dollars en 2021-22.

En 2020-21, Marine Atlantique a diminué son budget d'immobilisations de 27 millions de dollars. Une grande partie de cet argent a été affecté à la flotte requise et à l'entretien à terre; ce qui ne peut être retardé pour aussi longtemps. Le reste des fonds a été affecté aux projets d'initiatives stratégiques qui ont été approuvés afin d'aider à continuer le plan stratégique de Marine Atlantique et à orienter l'avenir de l'efficacité de l'exploitation. De même, Marine Atlantique a réduit en 2021-22 son plan d'immobilisations original de 67,4 millions de dollars à 55 millions de dollars, en reportant un autre 12 millions de dollars en capitaux, encore une fois principalement reliés à la flotte et à l'entretien à terre.

Certains projets retardés en 2020-21 doivent être achevés en 2021-22, y compris l'évaluation de 30 ans du *Leif Ericson*. D'autres projets, comme le renouvellement des processus commerciaux, sont des projets pluriannuels pour lesquels Marine Atlantique a déjà investi d'importants capitaux. Ces projets doivent être achevés pour réaliser pleinement leurs bienfaits. Ainsi, alors que Marine Atlantique peut minimiser ses dépenses de capital pour une année et reporter certains projets, elle ne peut pas le faire à plus long terme. Le manquement à réaliser l'entretien, autant des navires qu'à ses installations à terre, ne fera qu'entraîner davantage de réparations coûteuses et des interruptions de service en bout du compte.

L'annexe C présente plus de détails sur la réponse de Marine Atlantique à la pandémie.

Gestion du risque d'entreprise

Marine Atlantique a mis en œuvre un processus de gestion du risque d'entreprise robuste pour la société. L'annexe D en présente les détails.

L'organisation a identifié 12 risques clés au niveau des services. Le tableau suivant présente un aperçu de haut niveau de ces risques, dont leur cote nominale, leurs projections et les facteurs clés affectant leur cote.

Risque	Énoncé de risque	Évaluation du risque résiduel T1 2020-2021	Risque résiduel projeté - Perspective	Commentaire
1	Le risque que Marine Atlantique ne soit pas en mesure d'offrir efficacement le service dans le cadre de ses niveaux de financement approuvés.			Le risque a été projeté devenir élevé : 1. Les impacts de la COVID-19 continuent d'entraîner des baisses de l'achalandage et des revenus; la capacité de Marine Atlantique de fonctionner dans ses crédits demeure incertaine. 2. Marine Atlantique devra considérer le changement dans les habitudes de voyage des clients ainsi que les répercussions sur les niveaux d'achalandage à long terme. 3. Ce risque est atténué par des réductions de dépenses, des changements dans les plans d'exploitation et le transfert de capitaux aux opérations. 4. Le risque peut être réduit si un financement supplémentaire devait être approuvé.
2	Des politiques et des processus de gouvernance de la sécurité inadéquats qui ne protègent pas les clients, les employés et les entrepreneurs de Marine Atlantique.			Risque devant demeurer moyen : 1. La mise en œuvre du programme de sécurité axé sur le comportement et d'autres composants du plan de sécurité quinquennal continuera de garder le risque à un niveau stable. 2. L'évaluation des améliorations apportées au port de Port aux Basques est en cours en vue d'atténuer davantage les risques associés. 3. La réponse organisationnelle efficace relative à la gestion de la pandémie continue d'aider à garder nos employés en sécurité. 4. Initiative de formation d'entreprise prévue pour T3 en vue d'atténuer ce risque.
3	La contamination de l'environnement (sol, eau, air) causée par Marine Atlantique.			Le risque devrait demeurer moyen : 1. La poursuite des efforts au cours de la dernière année par rapport à la gestion des déchets, l'automatisation du réservoir, la conversion au diesel. 2. Les impacts de la Certification de niveau 3 du programme de l'Alliance verte. 3. Les efforts déployés pour atténuer davantage les risques se poursuivent en vue de la mise en œuvre d'un plan de gestion de l'environnement.
4	Les comportements des employés qui ne reflètent pas les valeurs établies de la société.			L'augmentation du mécontentement des employés à la suite des mesures de santé publique devant avoir été mis en œuvre par l'entreprise risque d'entraîner une élévation de ce risque.

5	Des programmes inadéquats de gestion des stocks et de gestion des actifs ayant des répercussions négatives sur les opérations et les niveaux de service de Marine Atlantique.			<p>Ce risque ne devrait pas changer à court ou à moyen terme.</p> <p>Alors que la COVID-19 présente un défi dans la perspective de la chaîne d’approvisionnement, nous avons mis un accent accru à l’interne pour atténuer ce risque.</p> <p>L’augmentation des risques potentiels associés à la COVID-19 et ses répercussions sur les mises en cale sèche peut contribuer à rehausser ce risque. Nous élaborons actuellement un registre des risques afin de mettre en lumière les risques et déterminer les mesures d’atténuation appropriées.</p> <p>La société suit de très près le système IFS pour s’assurer que Marine Atlantique soit en mesure de répondre à toute perturbation du système.</p>
6	La capacité de Marine Atlantique à réagir à un événement catastrophique, comme une catastrophe naturelle, un acte de sabotage/terrorisme, un échouement, est inadéquate.			La réponse de Marine Atlantique à la pandémie de la COVID-19 a démontré son excellente capacité à répondre à ces types d’événements.
7	Le manquement à répondre aux besoins des clients entraînant de faibles niveaux de satisfaction.			La réponse de Marine Atlantique à l’évolution des besoins de la clientèle au cours des premières phases de la COVID-19 démontre le niveau élevé de souplesse et d’adaptabilité de la société envers l’évolution des exigences du client.
8	Une participation inefficace des parties prenantes entraîne une publicité négative ainsi qu’une atteinte à la réputation et au niveau de confiance du public envers Marine Atlantique.			Nous avons établi la priorité d’une stratégie de gestion des parties prenantes, mais elle a été mise en attente en raison de la COVID-19. Ce risque demeure au niveau moyen.
9	Le risque que Marine Atlantique ne soit pas en mesure de planifier et d’exécuter sa stratégie à moyen terme en raison d’un manque de contrôle sur son plan d’entreprise et les mécanismes d’approbation de financement.			<p>Ce risque demeure élevé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Plan d’entreprise de 2020-21 n’a pas encore été approuvé • Marine Atlantique projette une insuffisance de fonds de l’ordre de 20 millions de dollars en 2021-22 sans certitude du financement supplémentaire approuvé • En l’absence de plan approuvé, la mise en œuvre de certaines initiatives stratégiques a été retardée.
10	Des politiques, une planification et des processus inadéquats empêchent Marine Atlantique de mener efficacement ses activités.			<p>Le risque demeure au niveau moyen :</p> <p>Les répercussions de la COVID-19 apportent des difficultés à l’organisation pour la réalisation de certaines de ses initiatives stratégiques axées sur l’amélioration continue dans ces domaines.</p>
11	Gestion, intégrité, protection et disponibilité de l’information inadéquates.			<p>Aucun changement n’est prévu pour ce risque à ce stade :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La sécurité /vulnérabilité TI nécessitera une surveillance constante étant donné la rapidité des changements technologiques. 2. Les activités d’atténuation de Marine Atlantique demeurent fortes malgré l’augmentation du nombre de menaces cybernétiques en raison de la COVID-19.

12	Les compétences, les aptitudes et les capacités des gens sont insuffisantes pour exploiter et gérer l'entreprise.			<p>Le risque demeure élevé.</p> <p>Les mises à pied, la formation reportée, la baisse de la productivité alors que les gens s'adaptent au télétravail et un accroissement potentiel de l'absentéisme en raison de maladie contribuent tous à ce que le risque demeure élevé.</p>
-----------	---	--	--	--

La gestion continue des risques au niveau de l'entreprise constitue un accent clé pour le groupe des risques d'entreprise au cours de la prochaine période de planification ainsi que la mise en œuvre de l'élaboration d'un processus de gestion des risques de division.

Résultats escomptés

En juillet 2017, le ministre des Transports a émis une lettre de mandat qui précise les attentes de l'actionnaire vis-à-vis la société. Ces attentes comprennent notamment un certain nombre d'indicateurs de performance clés. Compte tenu des répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur les opérations de Marine Atlantique, la société ne s'attend pas à satisfaire un certain nombre de ces indicateurs pour le prochain exercice. Avec la réduction des revenus entraînée par la baisse des niveaux d'achalandage, il sera extrêmement difficile d'atteindre le recouvrement des coûts demandé en 2020-21. Les niveaux de capacité réduits apporteront également une diminution de l'utilisation de la capacité à moins de 70 %. Cela pourrait avoir un effet sur le temps de récupération de Marine Atlantique après une interruption de service. Nous nous attendons également à ce que les niveaux de satisfaction des clients soient bas en raison de la réduction des services, de la capacité et des liaisons.

Les cibles de performance clés décrites correspondent aux cibles stipulées dans la plus récente lettre de mandat de la société émise par le ministre. Veuillez consulter l'annexe E.

Objectif	Indicateur de rendement	Résultats 2019-2020	Attentes du ministre
Service de traversier efficace	Recouvrement de coûts global	64 %	65 %
	Recouvrement des coûts des services non constitutionnels :		
	Combiné	90,4 %	
	Argentia	62 %	100 %
	Frais de gestion des remorques sans tracteur	157 %	100 %
	Services à bord	84 %	100 %
	Utilisation la capacité des navires	71 %	70 %
	Les départs se font dans les 15 minutes qui suivent l'horaire publié (exclut les retards causés par des conditions météorologiques)	92 %	90 %
	Interruptions de service imprévues	1 %	3 % ou moins

Service de traversier fiable	Après un bris mécanique ou un retard causé par les conditions météorologiques, les traversées reprennent l'horaire publié et une nouvelle réservation est faite pour les passagers/véhicules concernés	Dans un délai de 24 heures	Dans un délai de 24 heures
Satisfaction de la clientèle	Satisfaction globale des clients de véhicules passagers	77 %	70 %
	Satisfaction globale des clients de véhicules commerciaux	60 %	60 %
	Les clients de véhicules passagers sont très susceptibles de recommander le service à d'autres utilisateurs	54 %	50 %

Nous faisons le suivi des indicateurs de rendement clés au niveau de la société ainsi que les principaux indicateurs de risques et nous communiquons les rapports sur les résultats à la direction et au Conseil d'administration sur une base trimestrielle. Ces mesures sont examinées chaque année et ajustées au besoin.

Aperçu financier

Les projections financières présentées dans ce plan d'entreprise reposent sur les hypothèses suivantes :

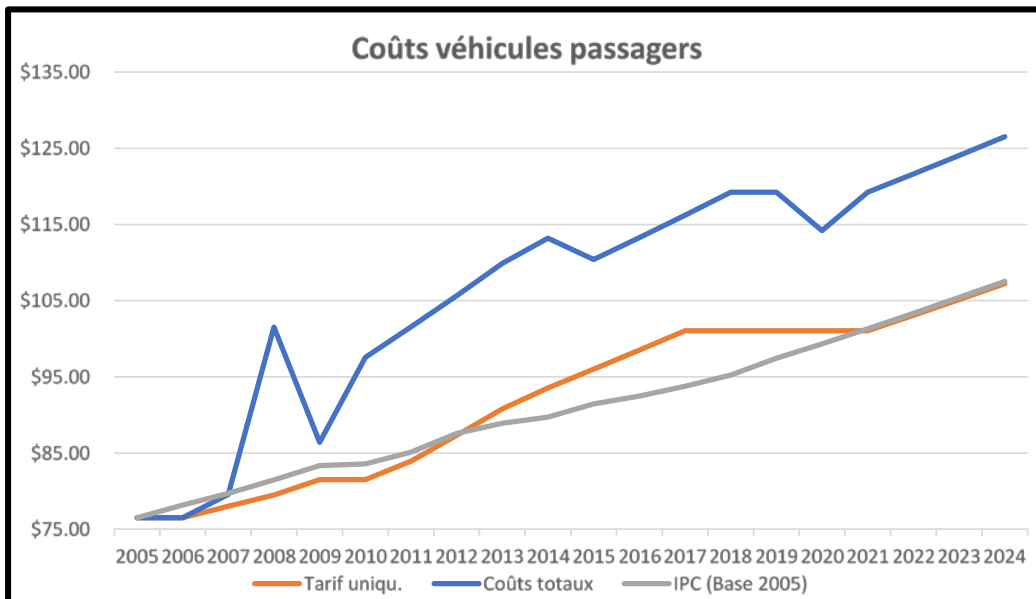
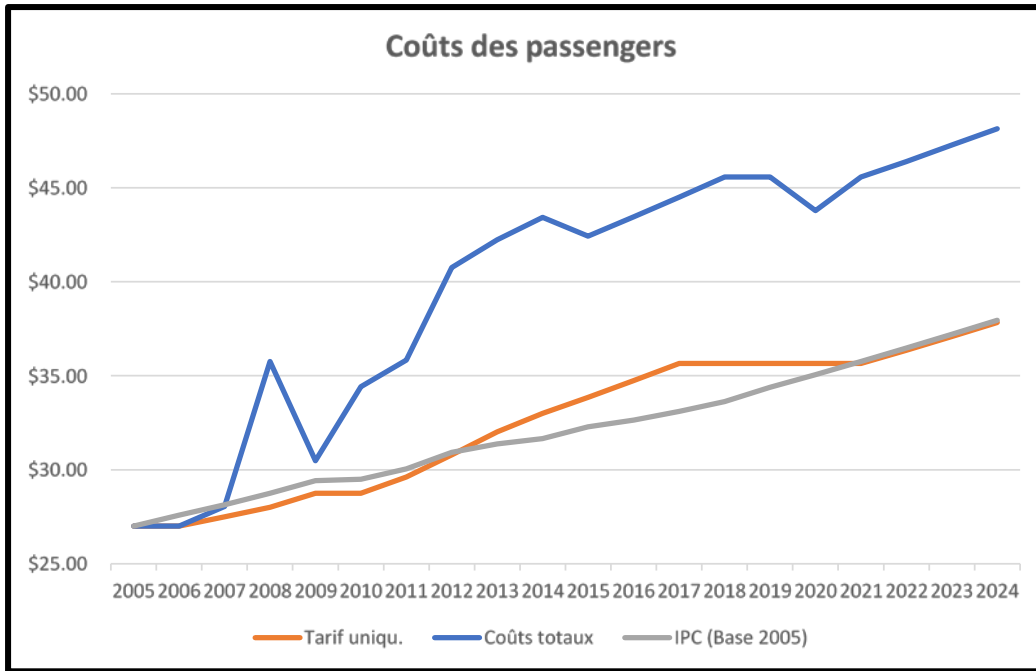
- Marine Atlantique continuera de mener ses activités avec une flotte de quatre navires pour la durée du plan quinquennal.
- Dans un avenir prévisible, Marine Atlantique continuera d'exploiter deux liaisons, soit entre Port aux Basques et North Sydney et entre North Sydney et Argentia, à l'exclusion de 2020-21.
- Un nouveau navire sera mis en service en 2022-23
- Les taux de location indiqués pour l'*Atlantic Vision* sont utilisés jusqu'à la fin des périodes de location en option.
- Les niveaux d'achalandage seront à la baisse pour les deux premières années du plan faisant suite à la COVID-19.
- Les limites du nombre de passagers pour faciliter la distanciation sociale tant pour les clients que pour les membres d'équipage resteront en vigueur au moins jusqu'à la fin de 2020-21.

Une explication plus détaillée de certaines hypothèses est fournie ci-dessous.

Tarifs

Les clients de Marine Atlantique ont vu augmenter les tarifs au cours de la dernière décennie. Ainsi, les tarifs de véhicules de passagers et des véhicules commerciaux ont augmenté de 16 % et de 18 % respectivement depuis 2012-13. L'un des objectifs clés du Marine Atlantique est de s'assurer que le service demeure abordable pour les clients. Bien que le gel des tarifs des véhicules de passagers et des véhicules commerciaux au cours des deux dernières années ait causé une certaine inquiétude, puisqu'il a créé la perception que Marine Atlantique ne suivait pas les hausses du coût de la vie, l'analyse de Marine Atlantique montre qu'en fait, le montant payé par les clients de Marine Atlantique pour ce service a augmenté plus rapidement que l'indice des prix à la consommation (IPC) une fois le coût total du service

pris en considération; ce qui comprend non seulement le tarif, mais aussi le supplément pour le carburant et les frais de sécurité.



Tel que présenté aux les tableaux, à compter de 2012, des augmentations des tarifs de base dans la gamme de 2,6 à 4,0 % annuellement ont porté les tarifs de base de Marine Atlantique au-dessus du taux de l'inflation. En 2018-19, les tarifs ont commencé à revenir au niveau du taux d'inflation lorsque Marine Atlantique a mis en œuvre son gel des tarifs pour ces services. En maintenant le gel des tarifs pour les deux dernières années et pendant les deux premières années de ce plan, les tarifs pour le service reviendront au niveau du taux d'inflation en 2021-22.

De plus, si l'on considère la totalité des coûts pour les passagers, qui comprend à la fois les frais de sécurité et le supplément pour le carburant, le prix payé pour le service a sensiblement dépassé le rythme du taux d'inflation à partir de 2006. Le graphique ci-dessous montre les coûts réels payés par les passagers pour les cinq dernières années en les comparant aux tarifs de base que les passagers auraient payés si nous avions appliqué uniquement l'augmentation de l'IPC.

Année	Hausse des tarifs sur taux de base	Tarif uniq. - Tarif passager	Coût de voyage total réel*	Est. tarif passager avec augm. IPC uniu. (année base 2005)	Variation à hausse IPC uniu.
2015	2,6 %	33,85 \$	42,43 \$	32,28 \$	10,15 \$
2016	2,7 %	34,75 \$	43,46 \$	32,64 \$	10,82 \$
2017	2,6 %	35,65 \$	44,50 \$	33,10 \$	11,40 \$
2018	0,0 %	35,65 \$	45,57 \$	33,62 \$	11,95 \$
2019	0,0 %	35,65 \$	45,57 \$	34,39 \$	11,18 \$
2020	0,0 %	35,65 \$	43,78 \$	35,06 \$	8,72 \$
2021	0,0 %	35,65 \$	45,57 \$	35,76 \$	9,81 \$

*Inclut le supplément pour le carburant et les frais de sécurité

Compte tenu de cette analyse, Marine Atlantique propose de geler les tarifs de passagers et de véhicules de passagers sur les liaisons du Golfe et d'Argentia pendant les deux premières années de la période de planification. Ce faisant, Marine Atlantique contribuera à stimuler la demande et encourager une augmentation des niveaux d'achalandage avec la reprise de l'économie à la suite de la pandémie.

Supplément pour le carburant

En avril 2020-21, Marine Atlantique a réduit son supplément pour le carburant de 18 % à 13 % en raison de la forte diminution des prix de l'essence dans le monde entier. Aux fins de la planification, la société prévoit que le supplément pour le carburant demeurera inchangé à 13 % pour la première année de la période de planification et qu'il augmentera jusqu'à revenir à 18 % pour les quatre dernières années du plan. Toutefois, comme lors des années précédentes, la société examinera régulièrement le supplément pour le carburant et ajustera les coûts au besoin en cas de changements importants dans les coûts du carburant. Conformément aux directives du Conseil, Marine Atlantique réalise actuellement une analyse de la viabilité de la combinaison du supplément pour le carburant aux tarifs à long terme. Toutefois, le supplément carburant est présenté comme un élément distinct jusqu'à ce que cette analyse soit terminée.

Achalandage et revenus

Marine Atlantique a élaboré des prévisions d'achalandage sur cinq ans en se fondant sur l'augmentation projetée des tarifs et de la stratégie de supplément pour le carburant ainsi que sur les répercussions de la COVID-19 sur l'ensemble de l'économie et les niveaux d'achalandage de Marine Atlantique en particulier. Les niveaux d'achalandage ne devraient pas s'élever au niveau de la période pré-COVID-19 avant 2022-23.

Voici les prévisions de revenus pour les cinq prochaines années en fonction des prévisions de l'achalandage et des résultats de la stratégie relative aux tarifs.

Prévisions des revenus

Revenus (en milliers de dollars)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	Total
Revenus totaux	53 537 \$	85 035 \$	109 100 \$	112 383 \$	114 711 \$	474 766 \$

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

Dépenses de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et cela se poursuivra. En effet, il représente 15 % des charges d'exploitation totales, excluant l'amortissement. Afin de se conformer à la réglementation sur les zones de contrôle des émissions de soufre de la Convention MARPOL, Marine Atlantique modifie le type de carburant qu'elle utilise et passe au carburant diesel en 2020-21. Le carburant diesel marin coûte plus cher que les mélanges de carburants que Marine Atlantique utilisait traditionnellement; ce qui aura pour effet d'augmenter le coût moyen par litre.

Aux fins de la planification, la société a utilisé les prix suivants pour le mazout marin.

Prix au litre en cennes (CAD) incluant une inflation de 2 %					
	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Mazout marin	50,00	79,56	81,15	82,77	84,43

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

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

Du point de vue des rapports, Marine Atlantique a mis en place un processus pour initier et diffuser les approbations requises pour les déplacements, l'hébergement, les congrès et les événements, et en faire le suivi, afin de se conformer entièrement à la directive de 2015 du gouverneur en conseil. La société présente des rapports sur les frais de déplacement tous les trimestres ainsi que 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.

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.

Voici les dépenses prévues de déplacement, d'hébergement et de conférence de la société. Nous prévoyons que ces dépenses devraient diminuer sensiblement pour la première année du plan à la suite de la pandémie.

(milliers)	Moyenne 3 ans	Réelles		Prévisions				
	2017-18 - 2019-20	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Déplacements	1 648	1 659	1 367	841	1 129	1 657	1 707	1 766
Congrès	52	57	31	69	254	260	270	276
Hébergement	210	192	146	170	239	239	246	250
	1 910	1 908	1 544	1 080	1 622	2 156	2 223	2 292

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

Autres coûts

Taux de change

Le plan suppose un taux de change de 1,55 CAD = 1 EUR jusqu'en novembre 2021 et de 1,75 par la suite. Cette prévision de Marine Atlantique est particulièrement prudente compte tenu du nombre de facteurs susceptibles d'influencer le taux de change dans la planification à long terme.

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. Marine Atlantique continuera d'employer une stratégie de couverture pour le nouveau navire, si cela devait s'avérer nécessaire.

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 pour cent. Aux fins de ce plan d'entreprise, Marine Atlantique a prévu des taux d'inflation de 2 % pour les dépenses.

Coûts du régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. La société se conforme au décret exigeant que son régime de retraite soit partagé en parts égales entre l'employeur et les employés. Il n'existe actuellement aucune obligation de verser des paiements de solvabilité en raison du rendement du régime de retraite de la société.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration sont établis selon une indemnité de départ moyenne de 150 000 \$ par employé basé sur les ententes actuelles de négociation collective.



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 l'entretien à terre et les investissements nécessaires à la réalisation du plan stratégique de Marine Atlantique dont le renouvellement de l'actif à long terme.

Veillez prendre note que pour réaliser ses activités à l'intérieur des affectations approuvées pour 2020-21, Marine Atlantique a réaffecté 27 millions de dollars de son budget du programme d'immobilisations aux opérations. Cela a mis beaucoup de pression sur l'organisation d'un point de vue des immobilisations. Ainsi, seuls les projets critiques sont identifiés et financés. Si des problèmes imprévus devaient survenir, Marine Atlantique serait alors forcée d'obtenir des fonds supplémentaires de la part de l'actionnaire ou de prendre des décisions qui peuvent avoir une incidence sur la fiabilité du service. De même, la réduction du financement approuvé en 2021-22 a entraîné une diminution de 12 millions de dollars à la deuxième année du plan.

Immobilisations pour l'entretien des navires

Des mises en cale régulières sont une exigence obligatoire pour les navires de Marine Atlantique. 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 des coûts de tout travail supplémentaire imprévu qui est identifié une fois que les navires sont en cale sèche.

Les mises en cale sèche prévues pour le début de 2020-21 ont été reportées à l'automne à la suite de la COVID-19. Les travaux prévus être terminés sur le *Leif Ericson* pour l'évaluation de 30 ans ont aussi été reportées au début de 2021-22 en raison des pressions budgétaires.

Immobilisations pour l'entretien des installations à terre

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. Veillez prendre note qu'au cours des dernières années, les soumissions pour des travaux à Port-aux-Basques ont toujours été nettement supérieures aux estimations; ce qui a eu une incidence sur la capacité de Marine Atlantique de mener à bien ses projets dans les délais. Toutes les décisions relatives aux immobilisations sont prises par le Comité des immobilisations qui se réunit une fois par mois. Toute modification apportée aux coûts du projet au-delà de 500 000 \$ doit recevoir l'approbation du Conseil d'administration.

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.

Les exigences de Marine Atlantique en technologie de l'information 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 soutenir ses anciens systèmes tandis que le nouveau système PRE sera mis en ligne dans le cadre du projet de renouvellement des processus commerciaux.

Encore une fois, le budget de l'entretien des installations à terre a été réduit de manière draconienne pour 2020-21 afin de favoriser uniquement les projets nécessaires pour assurer la sécurité et la fiabilité du service.

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. Toute initiative stratégique qui exige un investissement en capital sera suivie et divulguée sur un poste distinct.

Chacun des postes pour le financement de l'initiative stratégique est discuté ci-dessous.

1. Immeuble d'administration de Port aux Basques

Tel que noté précédemment dans ce plan, la société a reçu du financement pour aller de l'avant avec l'immeuble d'administration de Port aux Basques, en attente de l'approbation des actionnaires pour procéder.

2. Améliorations au port de Port aux Basques

Alors qu'une quantité considérable de travail est en cours afin d'évaluer le coût et les répercussions du projet d'amélioration du port de Port aux Basques, Marine Atlantique ne demande pas l'approbation d'aller de l'avant avec ce projet pour le moment. Il convient toutefois de souligner que le projet nécessitera une quantité importante de capitaux dans les dernières années de son plan.

3. Approvisionnement d'un nouveau navire

Le budget de 2019 prévoyait des fonds de capital à la stratégie à long terme reliée à la flotte. Veuillez prendre note que le montant réel des dépenses dépendra des négociations contractuelles finales une fois qu'un promoteur retenu aura été choisi pour le projet.

4. Stratégie d'innovation

Tel que mentionné dans la discussion sur les initiatives stratégiques de Marine Atlantique, Marine Atlantique a identifié l'« innovation » comme l'un de ses principaux domaines de priorité stratégique. Dans les premières années du plan, ces initiatives d'innovation ont été clairement identifiées et financées comme par exemple le renouvellement des processus commerciaux, les kiosques libre-service et la mesure automatique des véhicules.

5. Examen de l'efficacité stratégique

Dans le cadre de son projet d'examen de l'efficacité stratégique, Marine Atlantique a identifié plusieurs projets pour favoriser l'efficacité de ses procédures d'exploitation. Les deux projets identifiés pour 2020-21 sont l'automatisation des opérations de rampe et l'installation de nouvelles hélices sur les navires Seabridger en vue d'économies de carburant.

Sommaire financier

Le tableau suivant résume le rendement financier projeté de la société pour la prochaine période de planification en fonction de toutes les hypothèses énoncées. Il convient de prendre note que malgré l'augmentation des coûts récupérables au cours de la période de planification, ces augmentations sont principalement liées au taux d'inflation.

Projections financières pour 2020-19 à 2024-25

(en milliers de dollars)	Réels 2019-20	Budget 2020-21	Budget 2021-22	Budget 2022-23	Budget 2023-24	Budget 2024-25
Revenus	105 624	53 537	85 035	109 100	112 383	114 711
Besoin de financement	130 814	142 576	169 892	209 378	188 672	169 540
Fonds disponibles	142 904	140 576	149 892	67 619	45 999	45 999
Excédent (déficit)	12 090	(2 001)	(20 000)	(141 759)	(142 674)	(123 541)
Financement réaffecté/reporté						
Financement supplémentaire	-	-	-	-	-	-
Fonds d'exploitation	(13 235)	-	-	-	-	-
Fonds d'immobilisations	11 234	2 001	-	-	-	-
Excédent restant/(déficit)	10 089	-	(20 000)	(141 759)	(142 674)	(123 541)

Recouvrement des coûts

Dans sa lettre au président du Conseil d'administration reçue par Marine Atlantique le 13 juillet 2017, le ministre des Transports a déclaré :

La société s'attend à continuer d'atteindre un recouvrement de coûts global de 65 % à l'aide de la formule existante (revenus divisés par les dépenses moins le capital, les frais d'affrètement, les régimes de retraite, la restructuration et les coûts du bureau de gestion de projet) et d'atteindre 100 % pour ses services non constitutionnels (Argentia, gestion des remorques sans tracteur et les services à bord) d'ici 2018-19, en utilisant une formule révisée de l'ensemble des revenus divisé par toutes les dépenses, y compris les coûts en capital pour chacun de ces services.

Pour l'ensemble du service, Marine Atlantique gère ses revenus et ses coûts pour atteindre l'objectif de 65 pour cent. Alors que la société était initialement en voie d'atteindre son objectif de recouvrement des coûts de 65 % en 2019-2020, les répercussions de la COVID-19 et une baisse importante des prix du carburant l'ont empêché de réaliser son objectif.

De même, la société aura de grandes difficultés à atteindre ses objectifs de recouvrement des coûts tant pour l'ensemble du service et que les services non constitutionnels pour les exercices 2020-21 et 2021-22. La société ne peut pas compenser ses pertes de revenus par des réductions des dépenses sans toucher son service de façon considérable.

En ce qui concerne le recouvrement des coûts des services non constitutionnels de Marine Atlantique, à savoir les frais de gestion des remorques sans tracteur, les services à bord et le service d'Argentia, Marine Atlantique a évalué et rapporté les résultats à l'aide d'une méthode d'établissement des coûts différentiels jusqu'en 2018-19. Tel que noté dans le plus récent examen spécial du BVG, Marine Atlantique et Transports Canada sont toujours en discussion au sujet de la méthodologie appropriée pour mesurer et faire rapport des coûts de recouvrement pour ses services non constitutionnels en se fondant sur les directives révisées de la part du ministre. Et alors que l'actionnaire et Marine Atlantique se sont entendus sur une formule révisée pour le rapport des résultats dans cette version du Plan d'entreprise, la position de Marine Atlantique est que la directive d'un recouvrement des coûts de 100 % devrait être réexaminée par l'actionnaire.

La pandémie de la COVID-19 a mis en évidence une préoccupation fondamentale envers la formule actuelle. Marine Atlantique a longtemps soutenu que le recouvrement des coûts des services non constitutionnels devrait être calculé en utilisant uniquement les coûts supplémentaires que l'entreprise doit engager pour les offrir et non d'inclure ces coûts encourus par l'entreprise que ces services soient offerts ou pas. Le navire utilisé pour le service d'Argentia représente parfaitement la dépense la plus évidente pour illustrer cette situation.

Marine Atlantique a déclaré que les coûts de location associés à l'*Atlantic Vision* devraient être exclus du calcul du recouvrement des coûts, puisque le navire est utilisé pour générer des revenus supplémentaires sur le service d'Argentia, mais qu'il est toujours principalement requis pour desservir le golfe. La formule tout-en-un mandatée inclut les frais de location du navire, abaissant ainsi les résultats des recouvrements des coûts pour le service d'Argentia et rendant pratiquement impossible l'atteinte d'un recouvrement des coûts à 100 pour cent. Marine Atlantique demande que la société et l'actionnaire s'engagent à collaborer pour trouver une autre façon de mesurer le succès de ces services qui sont considérés comme des services non constitutionnels.

Au fil du temps, plusieurs facteurs auront des répercussions importantes sur les résultats de recouvrement des coûts, y compris, mais sans y être limité, une décision au sujet du quatrième navire après la livraison du nouveau navire, à savoir si Marine Atlantique achète le nouveau navire à la fin de la période d'affrètement proposé, le prix du carburant, etc.

Les états financiers détaillés pour la prochaine période de planification sont inclus à l'annexe K.

Annexe A : Structure de gouvernance d'entreprise

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 avec d'autres réunions prévues au besoin. Le Conseil a établi quatre sous-comités.

1. Comité de la vérification
2. Comité de la gestion des régimes de retraite
3. Comité de gouvernance, des risques et de la stratégie de la société
4. Comité des ressources humaines et de la sécurité

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

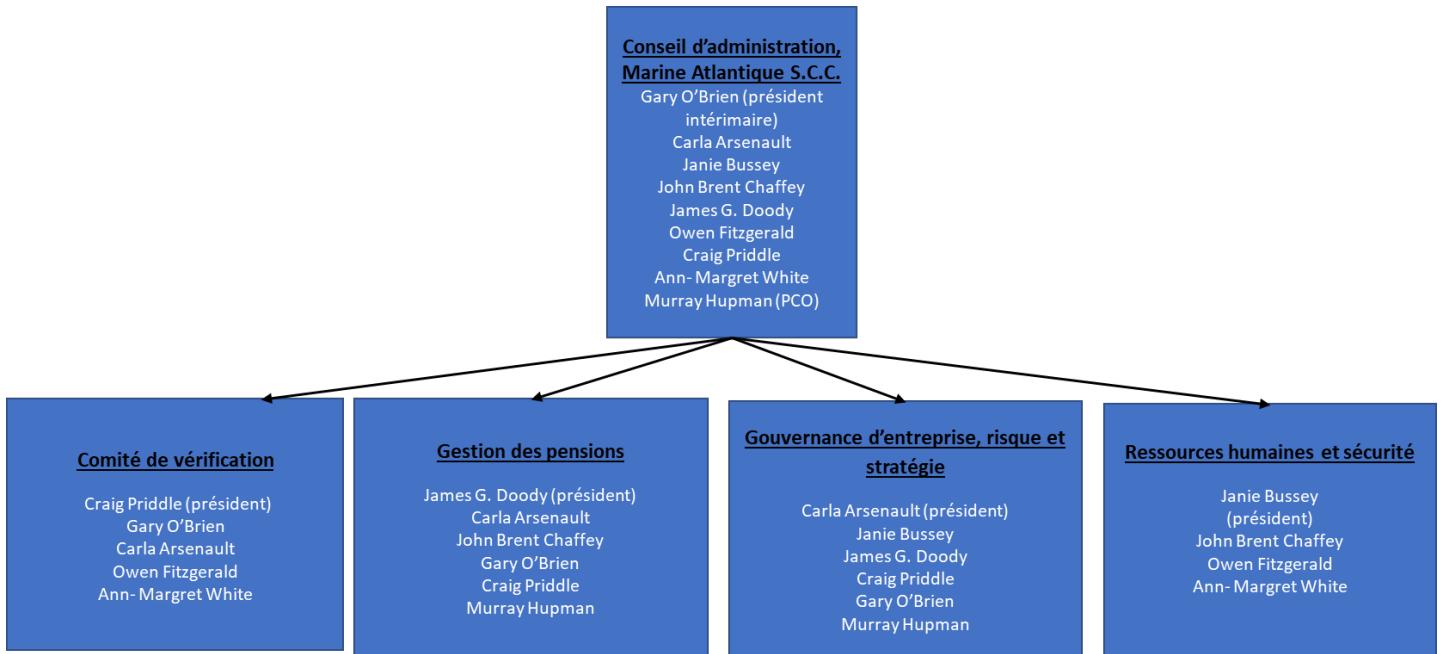
Membres du Conseil d'administration – Dates de fin de mandat

Membre du conseil	Nommé	Date de fin de mandat	Emplacement
Gary O'Brien		13 décembre 2021	Port aux Basques, T.N.-L.
Carla Arseneault	5 février 2019	4 février 2022	Sydney, N.-É.
Janie Bussey	14 décembre 2017	13 décembre 2021	Logy Bay, T.-N.-L.
John Brent Chaffey	14 décembre 2017	13 décembre 2021	St. David's, T.-N.-L.
James G. Dody	5 mars 2007	28 septembre 2019	Paradise, T.-N.-L.
Owen Fitzgerald	14 décembre 2017	13 décembre 2020	Sydney, N.-É.
Craig Priddle	14 décembre 2017	13 décembre 2020	Corner Brook, T.-N.-L.
Ann-Margaret White	14 décembre 2017	13 décembre 2020	St. John's, T.-N.-L.
Murray Hupman	15 avril 2019	14 avril 2024	North Sydney, N.-É.

Voici les rémunérations des membres du Conseil d'administration de Marine Atlantique conformément aux lignes directrices du gouvernement du Canada :

Administrateurs :	310 \$ par jour- réunions régulières et déplacements
	360 \$ - 50 \$ supplémentaires lorsque dans le rôle de président de sous-comité
	4 700 \$ - honoraires annuels
Président du	
Conseil d'administration:	375 \$ - réunions régulières et voyages
	9 400 \$ - honoraires annuels

Structure du Conseil d'administration de Marine Atlantique



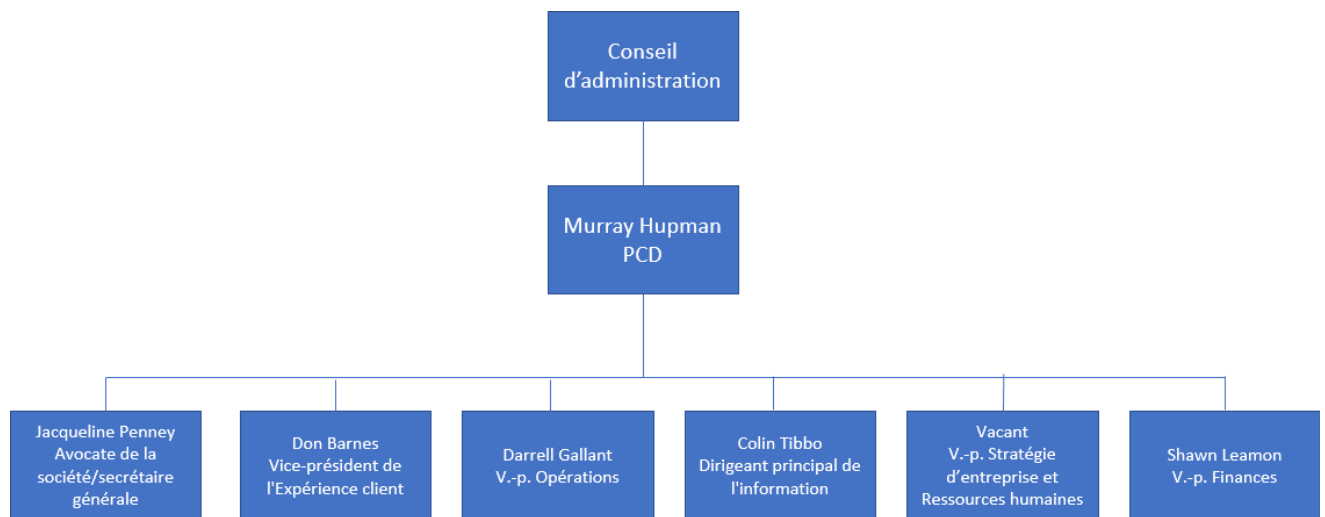
Présence aux réunions

Présence aux réunions de 2019-2020	Réunions à ce jour - 4	
	Présent	Excusé
Réunions ordinaires du Conseil d'administration		
Kris Parsons (ancien président)	2	
Gary Joseph O'Brien (président intérimaire)	4	
Carla Arsenault	4	
Janie Bussey	4	
John Brent Chaffey	4	
James Doody	4	
Owen Fitzgerald	4	
Craig Priddle	4	
Ann-Margaret White	2	2
Murray Hupman (président et chef de la direction)	4	
Comité de la vérification		
Craig Priddle (président)	4	
Kris Parsons	4	
Carla Arsenault	3	1
Owen Fitzgerald	3	1
Ann-Margaret White	4	
Gestion des régimes de retraite		
James Doody (président)	3	1
Carla Arsenault	4	
John Brent Chaffey	3	1
Gary Joseph O'Brien	4	
Kris Parsons	2	
Murray Hupman	4	
Gouvernance, risques et stratégie de la société		
Carla Arsenault (présidente)	1	
Gary Joseph O'Brien (ancien président)	4	
James Doody	4	
Craig Priddle	4	
Janie Bussey	4	
Kris Parsons	2	
Murray Hupman	4	
Ressources humaines et la sécurité		
Janie Bussey (président)	4	
John Brent Chaffey	4	
Owen Fitzgerald	4	
Ann-Margaret White	2	2
Kristopher Parsons	2	
Murray Hupman	4	
Gary O'Brien	2	

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 14 avril 2024.

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



Annexe B : Mise à jour sur la réponse de la direction du BVG

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour T3
La société devrait continuer de communiquer avec les responsables gouvernementaux pertinents en vue de faciliter l'approbation rapide de ses plans d'entreprise et la résolution de la stratégie de renouvellement de la flotte à long terme de la société ainsi que les besoins de financement pour appuyer les activités de renouvellement de la flotte.	<i>La société continuera de communiquer avec les responsables gouvernementaux pertinents en vue de faciliter l'approbation rapide de ses plans d'entreprise et la résolution de la stratégie de renouvellement de la flotte à long terme de la société ainsi que les besoins de financement pour appuyer les activités de renouvellement de la flotte.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> • Le budget de 2019 prévoyait des fonds pour la stratégie à long terme reliée à la flotte de Marine Atlantique • Une approbation opportune du Plan d'entreprise est largement au-delà du contrôle de Marine Atlantique puisque les cycles des plans d'entreprise ne sont pas toujours alignés avec le moment de l'approbation des demandes de financement • Poursuite du travail avec Transports Canada pour améliorer la synchronisation • Le Plan d'entreprise de 2020-21 est bien avancé, mais il ne sera approuvé qu'après le Budget de 2020.
La société devrait utiliser son tableau de bord prospectif pour surveiller tous les indicateurs de rendement clés et les cibles établies par le ministre.	<i>La société intégrera tous les indicateurs de rendement et les cibles établies par le ministre dans son tableau de bord prospectif d'ici à la fin du quatrième trimestre de l'exercice 2018-19.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> • La société fait des rapports sur tous les principaux indicateurs de rendement et les cibles établies par le ministre. • Les résultats mis à jour ont été inclus dans le Plan d'entreprise 2020-2 à 2024-25
La société devrait élaborer un plan de gestion de l'environnement qui stipule les objectifs de la société pour la protection de l'environnement ainsi que les activités, les échéanciers et les exigences connexes en matière de ressources pour les atteindre. La société devrait également élaborer les indicateurs de rendement clés pour surveiller les progrès réalisés à l'égard de son objectif stratégique pour protéger l'environnement.	<p><i>La société élaborera, améliorera et surveillera les indicateurs de rendement clés pour la protection de l'environnement au cours de l'exercice 2018-19. Cela permettra d'augmenter sa participation dans un Programme de certification environnementale marine reconnu par l'industrie.</i></p> <p><i>La société établira également un plan environnemental officiel qui documente clairement les plans actuels et futurs dans le domaine de la protection de l'environnement, ainsi que le calendrier et les ressources nécessaires à son exécution, d'ici le deuxième trimestre en 2020.</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé
La société devrait s'assurer de la compréhension commune avec le gouvernement au sujet de la façon de calculer le recouvrement des coûts pour les services non constitutionnels.	<i>La société présente des rapports sur les objectifs de recouvrement des coûts dans ses plans d'entreprise. La société poursuivra ses consultations avec le ministère des Transports afin d'achever l'approche révisée pour le calcul du recouvrement des coûts pour les services non constitutionnels. Ce sera achevé avant la fin de l'exercice 2018-19.</i>	Shawn Leamon	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche a été achevée et adoptée pour le Plan d'entreprise actuel • Marine Atlantique suggère que la question soit réexaminée, puisque l'objectif fixé est irréalisable

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour T3
<p>La société devrait améliorer ses activités de surveillance de la conformité à ses exigences en matière de formation interne.</p>	<p><i>La société examinera les politiques actuelles en matière de formation et les processus de surveillance de l'exercice 2018-19 avec un objectif de réaliser les améliorations d'ici le quatrième trimestre de cette année.</i></p> <p><i>Relever les défis associés aux échéanciers et l'exactitude système de suivi de la formation et des rapports connexes a été identifié comme un produit livrable clé dans le champ d'application du projet de planification des ressources de l'entreprise. La société est confiante que le projet permettra de répondre efficacement à ses besoins de gestion de la formation et d'aborder les limites identifiées et les lacunes de l'information une fois pleinement déployé. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019. Le module de gestion de l'apprentissage sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2020-21 et nous nous attendons à obtenir le plus d'avantages dans le domaine de la formation.</i></p>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> • La solution LMS, soit la prochaine phase du projet de renouvellement des processus commerciaux, permettra de gérer tous les aspects du cycle de vie de la formation des employés • La phase de planification sera terminée au T3 de 2019-2020 • Retardé en raison de la COVID-19
<p>La société devrait faire preuve de plus de diligence en appliquant ses politiques et ses procédures de déclaration d'incident pour la classification et la documentation des mesures correctives en temps opportun. La société devrait s'assurer que son orientation du système de suivi soit mise à jour pour refléter son système révisé de classification.</p>	<p><i>En octobre 2017, la société a déployé une demi-journée de séance de formation sur la déclaration d'incident conçue pour renseigner les employés sur les méthodes actuelles de la gestion de l'incident. La formation est en cours et, à ce jour, plus de 80 % des employés ont reçu cette formation.</i></p> <p><i>La société a établi un comité d'examen de gestion des incidents en juillet 2018 afin de continuer à apporter des améliorations aux processus et procédures actuels de gestion des incidents.</i></p> <p><i>De plus, la société travaille en collaboration avec les autorités chargées de l'industrie des traversiers pour élaborer de nouvelles définitions et des lignes directrices de déclaration de blessures. À la fin de l'opération, elles seront communiquées à tous les employés et intégrées au système de classification.</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> • En cours d'élaboration; elles seront traitées dans le cadre du projet de module SSE du renouvellement des processus commerciaux • Retardé en raison de la COVID-19
<p>La société devrait s'assurer que la solution de planification des ressources d'entreprise en cours d'élaboration satisfait les échéanciers et répond efficacement aux limites et aux lacunes de l'information dans ses systèmes actuels.</p>	<p><i>Les exigences des échéanciers et de l'information de la société ont été complètement documentées et considérées comme un produit livrable clé au cours de la sélection de sa nouvelle solution de planification des ressources d'entreprise</i></p> <p><i>La société est convaincue que la solution et les processus seront déployés pour satisfaire les organismes de réglementation, les conventions collectives et les exigences en matière d'information. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019.</i></p>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé

Annexe C : Plan de gestion de pandémies

En février 2020, Marine Atlantique a commencé des préparatifs en réponse à la pandémie de la COVID-19. Elle a mis à jour son plan d'intervention en cas de pandémie et mis en place la structure organisationnelle pour orienter la prise de décisions tout au long de la pandémie.

Voici les objectifs du plan d'intervention en cas de pandémie :

- *Réduire le plus possible les maladies graves et atténuer la propagation de la maladie chez les employés et les clients de Marine Atlantique; et*
- *Minimiser les interruptions de service ou les retards du service essentiel de Marine Atlantique entre l'île de Terre-Neuve et la partie continentale du Canada causés par une pandémie.*

Alors que la pandémie de la COVID-19 a commencé à se propager à travers l'Europe et à faire son chemin vers l'Amérique du Nord, Marine Atlantique a pris des mesures immédiates pour assurer la sécurité des clients et des employés :

- Des plans de continuité des opérations ont été révisés et mis à jour.
- Des protocoles de nettoyage rehaussés tant sur le navire et les installations ont été mis en œuvre.
- Les pratiques de distanciation physique ont été appliquées au milieu de travail et lors de la gestion des passagers et des véhicules. Nous avons demandé aux employés pour lesquels c'était possible de travailler de la maison, les employés de première ligne ont reçu les ÉPI appropriés et conseillés de pratiquer la distanciation sociale en tout temps.

Les mesures de Marine Atlantique pour protéger les clients et les employés

Étant donné la nature essentielle du service et les répercussions potentielles d'avoir un ou plusieurs de ses navires et équipages mis en quarantaine, Marine Atlantique a déployé des efforts considérables pour assurer la continuité de service. Marine Atlantique a pris les mesures suivantes pour protéger ses clients et ses employés :

1. La capacité de passagers est limitée à bord des navires, alors que les lignes directrices de Transports Canada préconisaient de réduire la capacité de 50 %, Marine Atlantique a mis en place des mesures qui allaient au-delà de ces lignes directrices pour faire en sorte que le service ne soit pas interrompu et que les gens puissent voyager en toute sécurité.
 - Le nombre de passagers était au départ limité à 250 personnes (à l'exclusion des membres de l'équipage).
 - Ce nombre a été réduit à 100 personnes (à l'exclusion des membres de l'équipage) le 1^{er} avril.
 - En juillet, la capacité a été progressivement augmentée à 250 personnes en raison de la « bulle de l'Atlantique » pour les résidents des quatre provinces de l'Atlantique qui pouvaient se déplacer librement dans toute la région sans devoir s'auto-isoler pendant 14 jours à leur arrivée.
2. Des processus de dépistage des passagers ont été institués pour les voyageurs à la fois de l'extérieur du pays et de l'extérieur de la province. Conformément aux lignes directrices en matière de santé publique, toute personne présentant des symptômes ou toute personne ayant été exposée à quelqu'un qui avait été déclaré positif ne pouvait pas utiliser le service de Marine Atlantique.
3. La société a accordé la priorité à la circulation des marchandises de la N.-É vers T.-N.-L. en veillant

à ce que les fournitures médicales, les médicaments et la nourriture soient traités de façon prioritaire.

4. Nous avons aussi mis en place des mesures d'isolement sur les navires et aux terminaux. Les passagers étaient assignés à des cabines et devaient alors rester dans ces cabines pour la durée de la traversée. Nous avons établi la surveillance par l'équipage pour veiller à ce que les passagers suivent les directives de sécurité et ne quittent pas leurs cabines.
5. Les clients sans cabine étaient escortés vers l'un des salons où éloignement physique requis était possible. Encore une fois, l'équipage était sur place pour s'assurer que les passagers ne se déplacent pas librement à bord.
6. Les services de restaurant, de bar et de magasin de détail ont été arrêtés. Des collations emballées et de l'eau en bouteille étaient fournies aux clients lors de l'embarquement.
7. Des barrières en plexiglas ont été mises en place pour protéger les employés de première ligne et les clients dans la mesure du possible.
8. Des marques ont été faites sur les planchers afin de garantir que les clients gardent 2 mètres de distance les uns des autres.
9. Nous avons limité le nombre de personnes utilisant l'ascenseur et l'équipage de Marine Atlantique veillait à ce que les lignes directrices en matière de sécurité soient suivies.
10. Les conducteurs de véhicules commerciaux qui peuvent normalement se prévaloir d'une cabine et la partager avec un autre conducteur à un prix de cabine réduit n'étaient plus autorisés à le faire.
11. Les procédures de chargement et de déchargement ont été ajustées pour réduire le nombre de passagers en même temps à un minimum lors du retour à leur véhicule.
12. Le nombre de passagers aux terminaux est limité à 3 en tout temps pour l'utilisation de la salle de toilette. Les salons avec sièges ont été fermés. Les salons des conducteurs de camions commerciaux ont aussi été fermés.

Nous avons mis en place des mesures supplémentaires pour protéger l'équipage de Marine Atlantique :

13. Les membres de l'équipage, qui partagent habituellement des cabines, ont été assignés à des cabines à occupation simple.
14. Nous avons apporté des modifications aux protocoles de dépistage des employés lors des changements de quart de l'équipage.
15. Les congés à terre au cours de la période de service d'un employé ont été initialement éliminés à la suite de l'urgence de santé publique. Ces restrictions ont depuis été relâchées dans le cadre de la bulle de l'Atlantique en accordant des congés à terre sur demande.
16. Les employés qui sont revenus à T.-N.-L. après une période de travail de deux semaines ont été initialement requis de s'auto-isoler pendant 14 jours. Ces restrictions ont toutefois été levées.
17. Des employés administratifs ont commencé à travailler à distance lorsque cela était possible.

Répercussions financières et opérationnelles

Bien que ces mesures aient assuré que les clients et les employés soient gardés en sécurité le plus que possible tout au long de la pandémie, Marine Atlantique a également entrepris un examen de sa situation financière pour s'assurer que le service essentiel qu'il fournit ne soit pas en péril. Alors que le Canada ferme ses frontières à tous les voyages non essentiels le 18 mars et que T.-N.-L. limite les déplacements à des voyages essentiels uniquement à compter du 4 mai, les répercussions sur les niveaux d'achalandage

de la société ont été importantes. Voici les statistiques de l'achalandage depuis le début de l'exercice par rapport à la même période du dernier exercice :

Résultats - Depuis le début de l'exercice (9 août)				
	Unités transportées		Variation	
	2020-21	2019-20	Unités	%
Passagers	47 304	157 408	-110 104	-70 %
Véhicules de passagers	16 364	60 024	-43 660	-73 %
Porteurs-remorqueurs	390	694	-304	-44 %
Camions gros porteurs	13 760	15 169	-1 409	-9 %
Remorques sans tracteur	17 481	17 045	436	3 %
Traversées	529	681	-152	-22 %
EA*	147 092	203 156	-56 064	-28 %

La baisse de l'achalandage autant des passagers que des clients commerciaux a entraîné une réduction significative des revenus prévus pour cet exercice et celui de la prochaine année. Pour 2020-21, nous prévoyons des revenus de 53,5 millions de dollars, soit presque une réduction de 50 % par rapport aux résultats de 105 millions de dollars du dernier exercice.

En raison de cette réduction des revenus, Marine Atlantique a dû prendre des décisions difficiles pour s'assurer la poursuite de ses opérations. Marine Atlantique a donc mis en œuvre les activités suivantes de réduction des dépenses :

1. Une importante réduction de ses effectifs : en juin 2020, 46 % de la main-d'œuvre de Marine Atlantique sont touchés par des mises à pied temporaire ou le manque de travail en raison de la pandémie de la COVID-19; plus de 40 % de ces employés touchés, soit 250 personnes, seront aux prises avec des difficultés financières sans aucun revenu si le programme gouvernemental PCU est arrêté à l'automne 2020. Ces mises à pied apportent des répercussions sur tous les services, dont les opérations des navires, le personnel des services aux passagers, les employés de terminaux, les réservations et l'administration de l'entreprise. En tant que société d'État, Marine Atlantique n'est malheureusement pas admissible à un programme de subventions salariales. De plus, les employés mis à pied ont été immédiatement inscrits au programme PCU par opposition à l'assurance-emploi. Puisque Marine Atlantique est dotée d'un accord de supplément de revenu (non applicable en vertu du programme PCU administré par le programme d'AE, qui complète les salaires des employés afin de les conserver d'une année à l'autre pour les postes saisonniers, cela continue de désavantager financièrement les employés mis à pied.
2. Nous avons apporté des changements au plan d'exploitation. Ainsi l'Atlantic Vision a été mis en cale sèche et le Leif Ericson a été mis en attente. Cela a entraîné un nombre important de traversées réduites et d'économie de carburant, mais aussi une réduction importante au niveau des équipages.
3. Nous avons suspendu le service d'Argentia pour l'exercice 2020-21.
4. Nous avons réduit les dépenses en capital de 27 millions de dollars, soit uniquement pour satisfaire les exigences critiques.
5. Nous avons reporté toutes les formations et tous les voyages non essentiels pour l'exercice.
6. Nous avons établi un gel des embauches pour des postes non essentiels et des postes vacants retirés du budget.

7. Nous avons reporté le carénage de navire du printemps à l'automne 2020.
8. Des certificats externes et internes ont été prolongés.

Marine Atlantique a absorbé l'impact des réductions de revenus en 2020-21 en mettant en œuvre des mesures de réduction des dépenses importantes et en transférant 27 millions de dollars en capitaux à son budget des opérations. En 2021-22, tandis que les niveaux d'achalandage ont commencé à rebondir, augmentant les exigences de capacité et les dépenses. Marine Atlantique ne peut absorber la réduction continue des recettes et prévoit un déficit de 20 millions de dollars.

En 2020-21, Marine Atlantique a diminué son budget d'immobilisations de \$27 millions de dollars. Une grande partie de cet argent a été affecté à la flotte requise et à l'entretien à terre; ce qui ne peut être retardé pour aussi longtemps. Le reste des fonds a été affecté aux projets d'initiatives stratégiques qui ont été approuvés afin d'aider à continuer le plan stratégique de Marine Atlantique et à orienter l'avenir de l'efficacité de l'exploitation.

De même, Marine Atlantique a réduit en 2021-22 son plan d'immobilisations original de 67,4 millions de dollars à 55 millions de dollars, en reportant un autre 12 millions de dollars en capitaux, encore une fois principalement reliés à la flotte et à l'entretien à terre.

Certains projets retardés en 2020-21 doivent être achevés en 2021-22, y compris l'évaluation de 30 ans du *Leif Ericson*. D'autres projets, comme le renouvellement des processus commerciaux, sont des projets pluriannuels pour lesquels Marine Atlantique a déjà investi d'importants capitaux. Ces projets doivent être achevés pour réaliser pleinement leurs fruits. Ainsi, alors que Marine Atlantique peut minimiser ses dépenses de capital pour une année et reporter certains projets, elle ne peut pas le faire à plus long terme. Le manquement à réaliser l'entretien, autant des navires qu'à ses installations à terre, ne fera qu'entraîner davantage de réparations coûteuses et des interruptions de service en bout du compte.

Annexe D : Gestion du risque d'entreprise

Marine Atlantique s'est engagée à gérer les risques et y voit un moyen d'assurer la réussite future de la société. Marine Atlantique considère que la gestion des risques est une responsabilité partagée. La structure de gouvernance de la société en matière de gestion des risques se résume ainsi :

Groupe	Responsabilité
Conseil d'administration et comité de vérification et de gestion du risque	S'assurer que la direction a mis en œuvre et maintient un processus efficace de gestion des risques.
Comité de stratégie d'entreprise et de gestion du risque d'entreprise	Surveiller les risques émergents et les changements importants dans les risques connus faisant partie de l'inventaire des risques d'entreprise de la société.
Service de la stratégie d'entreprise et de la gestion du risque	Défendre la gestion efficace des risques dans toute l'entreprise en facilitant le développement et le déploiement de techniques, d'outils et de processus permettant d'évaluer la gestion des risques.
Agents de liaison de risques	Soutenir les responsables des risques en organisant des occasions de discuter officiellement des risques, en surveillant l'efficacité des contrôles ou des mesures d'atténuation et en coordonnant les rapports.
Responsables des risques	Gérer efficacement les risques dans leur domaine de responsabilité conformément à la tolérance au risque et à l'appétit pour le risque de l'entreprise.

Les principaux risques de Marine Atlantique sont toujours directement liés aux objectifs stratégiques de la société et, de ce fait, le programme de GRE joue un rôle essentiel pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs généraux.

Matrice du risque de Marine Atlantique

Matrice du risque de Marine Atlantique					
Probabilité					
Conséquences	1.Rare	2.Improbable	3.Possible	4. Probable	5.Presque certaine
5. Très élevées	Moyenne	Élevée	Élevée	Très élevée	Très élevée
4. Majeures	Moyenne	Moyenne	Élevée	Très élevée	Très élevée
3. Significatives	Faible	Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée
2. Mineures	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Élevée
1. Négligeables	Faible	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne

CONSÉQUENCES (Voir les critères spécifiques à tenir compte ci-dessous)
5. Très élevées : Un événement à risque qui aura de graves conséquences sur les activités de l'organisation et/ou sur l'atteinte des résultats souhaités, dans la mesure où de multiples objectifs clés de la société ne seront pas atteints. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
4. Majeures : Un événement à risque qui aura des conséquences majeures sur les activités de l'organisation et/ou sur l'atteinte des résultats souhaités, dans la mesure où au moins un des objectifs clés de la société ne sera pas atteint. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
3. Significatives : Un événement à risque qui aura des conséquences significatives sur les activités de l'organisation, dans la mesure où des objectifs clés de la société peuvent être atteints, mais à un niveau minimum. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
2. Mineures : Un événement à risque qui aura des conséquences mineures sur l'obtention des résultats souhaités. Tous les objectifs de la société seront toujours atteints à des niveaux satisfaisants. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)
1. Négligeables : Un événement à risque qui aura des conséquences négligeables sur l'obtention des résultats souhaités et des objectifs de la société. (Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous.)

NOTATION
Risque faible Inférieur ou égal à 4
Risque moyen Supérieur ou égal à 4
Risque élevé Supérieur ou égal à 10, mais moins de 16
Risque très élevé Supérieur ou égal à 16

PROBABILITÉ
5. Presque certaine : Se produira/se reproduira, possiblement fréquemment
4. Probable : Se produira/se reproduira probablement, mais ce n'est pas une question/circonstance persistante
3. Possible : Peut se produire ou se reproduire à l'occasion
2. Improbable : On ne s'attend pas à ce que cela se produise/se reproduise, mais c'est possible.
1. Rare : Ne se produira/ne se reproduira probablement jamais

NOTATION	MESURES
Faible 1 à 4	Une surveillance périodique est recommandée pour tenir compte de tout changement susceptible d'avoir un effet sur le risque. Aucune activité d'atténuation supplémentaire n'est requise.
Moyenne 5 à 9	Un examen plus approfondi est requis pour vérifier si le risque peut être réduit à <i>Faible</i> . Cela implique l'évaluation des ressources pour s'assurer que le rapport coûts/bénéfices est équilibré. Un suivi régulier est recommandé.
Élevée 10 à 15	Des activités d'atténuation supplémentaires sont requises pour réduire davantage le risque. Une surveillance active des risques est requise et des plans secondaires doivent être envisagés.
Très élevée 16 à 25	Une attention immédiate est requise pour des activités d'atténuation supplémentaires afin de réduire davantage le risque. Une surveillance continue des risques est requise et des plans secondaires doivent être établis.

Exemple de registre de risques

Risque 7 :	Le manquement à répondre aux besoins des clients entraînant de faibles niveaux de satisfaction.					
Objectif stratégique : Assurer que le service répond aux attentes des clients relativement aux valeurs						
Date : <i>En date du 30 juin 2019, mis à jour en juillet 2019</i>						
Notation de risque inhérent	<i>Probabilité (de 1 à 5)</i>	4,0	<i>Impact (de 1 à 5)</i>	4,0	Gravité	16,0
Resp. risque : Vice-président du service à la clientèle						
DESCRIPTION DU RISQUE ET RÉPONSES AU RISQUE						
Indiquer ici les façons dont les risques peuvent se présenter (causes/déclencheurs)	Mesures d'atténuation actuelles	Fort	Modéré	Faible		
	Les réponses peuvent aborder plus d'une des façons dont le risque peut survenir. La force de la réponse correspond à la capacité actuelle de réduire le risque.					
Le manquement à faire évoluer la technologie (site internet, disponibilité Wi-Fi, etc.) afin de répondre aux attentes des clients	Le suivi et la présentation de rapports sur la ponctualité					
L'insuffisance de la recherche sur la clientèle et la connaissance	Programme de l'entretien préventif					
Le manquement à répondre aux besoins de l'achalandage	Temps de cycle amélioré par le service de relations avec la clientèle pour le règlement des plaintes.					
Une mauvaise communication ou interaction avec le personnel de Marine Atlantique	Projet du système de gestion du terminal et portail en ligne de gestion des remorques sans tracteur					
Défaillance du service à un point de l'expérience du client (par ex. embarquement en retard)	Formation sur le service à la clientèle					
Tarifification du service éloigné des comparateurs externes	Mise à jour du site Web, des systèmes de paiement et de la facturation commerciale.					
Interruption de service imprévue (météo, problème mécanique)	Dédommagement établi pour les retards causés par les conditions météorologiques et les problèmes mécaniques					
Récupération en cas de défaillance du service	Alerte rouge et une meilleure communication avec les clients commerciaux en situation de retard; intensification de la communication dans les deux langues officielles					
Manquement à répondre aux préoccupations et aux plaintes des clients et	Sondages sur la satisfaction de la clientèle pour cerner les principaux domaines d'amélioration					
Manquement de modifier les services, les prix, etc. afin de répondre à l'évolution des attentes des clients	Analyse et des améliorations continues des offres de services aux clients					
	Nouvelles activités de tarification - offres et promotions					

				Amélioration de la présence sur les médias sociaux pour identifier les plaintes des clients et les traiter immédiatement		
Évaluer la solidité de la réponse au risque :						
Fort	Modéré	Faible	Fort	Écart O/N?	Oui	
Risque résiduel :	<i>En tenant compte de la réponse au risque présentée ci-dessus par rapport à l'importance du risque inhérent, évaluez la probabilité que le risque se produise maintenant ainsi que ses répercussions, le cas échéant.</i>					
Notation de risque résiduel	<i>Probabilité (de 1 à 5)</i>	3,0	<i>Impact (de 1 à 5)</i>	3,0	Gravité	9,0
Énumérer les mesures supplémentaires à prendre pour réduire davantage le risque.						
<p><i>Aucune mesure supplémentaire n'est nécessaire lorsque le risque résiduel est faible.</i></p> <p>Stratégie à long terme reliée à la flotte Renouvellement des processus commerciaux Examen de l'efficacité stratégique</p>						
Énumérer les rapports qui permettent une surveillance directe du risque.						
Rapports de recherche sur la satisfaction de la clientèle Rapports sur les traversées des navires Nombre et nature de traversées annulées Volumes d'achalandage Nombre et nature des plaintes des clients Analyse de l'achalandage et rapport de gestion						
Mesures						
Ponctualité Note des médias Satisfaction globale de la clientèle (véhicules commerciaux) Satisfaction globale de la clientèle (véhicules de passagers)						

Annexe E : Attentes du ministre et résultats prévus

En juillet 2017, le ministre des Transports a communiqué au président de Marine Atlantique les attentes à l'égard de la société (une copie de cette lettre est jointe à des fins de référence). Ces attentes incluent la réussite d'un certain nombre d'indicateurs de rendement. Marine Atlantique s'attend à atteindre ou à dépasser ces indicateurs (à l'exception du recouvrement des coûts du service d'Argentia) grâce à une gestion minutieuse des dépenses et des revenus pour la durée de la période de planification. Marine Atlantique s'engage également à améliorer les résultats en matière de recouvrement des coûts du service d'Argentia au cours de la période de planification bien que, comme cela a été mentionné précédemment, l'atteinte d'un recouvrement des coûts de 100 % pour ce service ne soit pas réalisable avec la formule révisée « tout-en-un ».

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

JUL 13 2017

Mr. Kristopher Parsons
Chair
Board of Directors
Marine Atlantic Inc.
802-10 Fort William Place
St. John's NL A1C 1K4

Dear Mr. Parsons:

I am pleased to provide you with a copy of the official documentation of your appointment by the Governor General in Council, by P.C. 2017-288, dated March 28, 2017, as Chairperson of Marine Atlantic Inc. (MAI) for a term of five years. I would also like to take this opportunity to convey my expectations for the corporation and inform you of some recent government decisions on MAI.

As a Crown corporation, MAI has a mandate to provide a safe, environmentally responsible and quality ferry service between the Island of Newfoundland and the Province of Nova Scotia in a reliable, courteous and cost-effective manner. My role as the Minister of Transport is to exercise oversight in accordance with the accountability regime set out in the *Financial Administration Act*, Part X. In this context, one of my key responsibilities is to answer for MAI in Cabinet and in Parliament.

As Chairperson, you are the representative of MAI to outside parties, as well as the leader and facilitator of the board as it carries out its duties. You are also the primary link between the board and me as the representative of the government. The responsibilities of the Board of Directors include the oversight of the business and activities of the corporation. This being said, the Board is expected to ensure that the strategic direction of the corporation is in line with the government's broad policy objectives and priorities; ensure that appropriate risks have been identified and appropriate systems are in place to manage these risks; ensure the corporation's information systems and management practices meet its needs; and assume accountability for the integrity of the information produced by the corporation.

The Chief Executive Officer (CEO) is a member of the board and the key link between the Board and management of the corporation. The CEO is accountable to the Board for the management and performance of the corporation. Just as I am expected to hold the Board accountable, I expect the Board to hold the CEO accountable. My normal interactions with the Board shall be through you, the Chairperson. I trust that all Board members will provide you with the support needed to ensure the good governance and continued success of this corporation.

Canada

Canada

-2-

As a Crown corporation within the Transport portfolio, MAI provides specific services on a commercial basis with considerable operational autonomy. I would, however, remind you that being part of the federal public sector, MAI plays an important public policy role and is subject to obligations that are unique to the public sector.

Since the corporate plan is the centrepiece of the accountability regime in place for Crown corporations, its timely approval is critical for good governance. One of the key success factors to the timely approval of corporate plans is early and meaningful consultations with all relevant officials. This is even more important if there are activities being proposed in the corporate plan that may pose mandate or policy questions. In these instances, you are to seek my views before undertaking any such activities, including planning or consultations. I understand that MAI's 2017/18–2021/22 Corporate Plan was delayed by circumstances outside of MAI's control, but the process is well underway for its approval in 2017/18.

In terms of Budget 2017, MAI received up to \$445.3 million, including existing funding, over three years to cover its operating deficit and capital requirements. This includes funding for MAI to avail itself of the two one-year extensions for the *MV Atlantic Vision*. I am very pleased by our government's decision to provide MAI with longer term funding that will enable the corporation to operate effectively. As previously stated, MAI will need to submit and receive approval of its annual corporate plans by outlining and seeking approval of all of its operations and planned activities for 2017/18, 2018/19 and 2019/20.

I would also like to take this opportunity to raise some other general items, as noted below.

On the real property front, MAI's ferry terminals located in North Sydney, Argentia and Port-aux-Basques, are situated on land currently owned by Transport Canada. I would like to begin a process to transfer this land to MAI, as operational responsibility for the land is naturally assumed by MAI through its day-to-day operations. I believe that there are several advantages to such a transfer. First, it would remove any ambiguity with respect to ownership of the property. Second, it is a natural extension of the current situation as Transport Canada does not conduct any activities or operations on the land or assume any caretaking responsibilities. I would like to undertake this transfer in partnership with you, the Board, and your management team as I believe it may be advantageous for MAI to have clear title to the land. While I am hopeful that you and the Board will agree, should the Board not wish to undertake the transfer, it could be effected through a directive from the Governor General in Council. As a first step towards the negotiation of a transfer agreement, I will seek authority from my colleagues through a Treasury Board Submission to proceed outside the guidelines set in the *Federal Real Property and Federal Immovables Act* by directing the land transfer to your organization at nominal value.

Regarding MAI's cost-recovery policy, while the government encourages you to continue to find efficiencies where possible as you deliver this important ferry service, no changes are being made to the existing policy on cost recovery and key performance indicators for MAI. The corporation is expected to continue to reach an overall cost-recovery of 65% using the existing formula (revenues divided by expenses minus capital, charter fees, pension, restructuring and project management office costs), and is to reach 100% for its non-constitutional services (Argentia, drop trailer management and on-board services) by 2018/19, using a revised formula of all revenues divided by all expenses, including capital costs for each of these services. MAI should continue to reach for and report in its annual corporate plan the following performance indicators:

Objective	Performance Indicator	Target by 2018/19 and on-going thereafter
Efficient ferry service	Overall cost recovery	65%
	Cost recovery of non-constitutional services (Argentia, drop trailer management and on-board services)	100%
	Vessel utilization capacity (i.e. capacity of vehicle deck space)	70%
Reliable ferry service	Departures are within 15 minutes of published schedule (excludes weather delays)	90%
	Unplanned service interruption	3% or lower
	Following a mechanical breakdown or weather delay, sailing return to published schedule and affected passengers/traffic is re-booked	Within 24 hours
Customer satisfaction	Overall customer satisfaction of passenger related vehicles (PRV)	70%
	Overall customer satisfaction of commercial related vehicles (CRV)	60%
	PRV customers are very likely to recommend the service to other users	50%

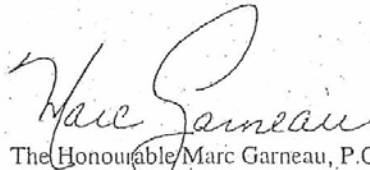
For the capital work that is done for MAI's vessels, I would like to remind MAI to continue to conduct its refits and maintenance in Canada, as operationally feasible, in an effort to support the regional economy.

As you may know, the Government of Canada is committed to diversity and inclusion as a tremendous source of strength for our country. I encourage MAI to continue its best practices in this regard by hiring, when possible, more women and Indigenous peoples, members of visible minorities and persons with disabilities.

Given that I am answerable to Parliament for the overall effectiveness of the corporation and in the general interest of openness and transparency, please ensure that MAI continues to give my office and Transport Canada notice of issues that might be of interest to the public so that I am adequately prepared to answer any questions concerning MAI in Parliament. For any communication with my office, Mrs. Heather Chiasson will be your contact person and can be reached at 613-991-0700.

Finally, I would like to underscore how pleased I am that you have agreed to serve as Chairperson of MAI. I would also like to extend my appreciation to the MAI staff that continue to work closely with my departmental officials on an ongoing basis. I look forward to continuing and building upon our successful working relationship in the future.

Yours sincerely,



The Honourable Marc Garneau, P.C., M.P.
Minister of Transport

Enclosure

c.c. Mr. Paul Griffin,
President and CEO, Marine Atlantic Inc.

Ms. Jacqueline Penney
Legal Counsel and Corporate Secretary, Marine Atlantic Inc.

Résultats prévus

Objectif	Indicateur de rendement	Cible de l'entreprise
Service de traversier efficace	Recouvrement de coûts global	65 %
	Recouvrement des coûts des services non constitutionnels :	
	Combiné	100 %
	Argentia	100 %
	Frais de gestion des remorques sans tracteur	100 %
	Services à bord	100 %
	Utilisation la capacité des navires	70 %
Service de traversier fiable	Les départs se font dans les 15 minutes qui suivent l'horaire publié (exclut les retards causés par des conditions météorologiques)	90 %
	Interruptions de service imprévues	3 % ou moins
	Après un bris mécanique ou un retard causé par les conditions météorologiques, les traversées reprennent l'horaire publié et une nouvelle réservation est faite pour les passagers/véhicules concernés	Dans un délai de 24 heures
Satisfaction de la clientèle	Satisfaction globale des clients de véhicules passagers	70 %
	Satisfaction globale des clients de véhicules commerciaux	60 %
	Les clients de véhicules passagers sont très susceptibles de recommander le service à d'autres utilisateurs	50 %

Engagement en matière de résultats du premier dirigeant

Je, Murray Hupman, président et chef de la direction de Marine Atlantique S.C.C., suis responsable devant le conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C. de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et décrits dans les présentes annexes. Je vérifie que cet engagement est étayé par l'utilisation équilibrée de toutes les informations disponibles et pertinentes sur la mesure du rendement et l'évaluation.



Murray Hupman, President and Chief Executive Officer
Marine Atlantic Inc.

21 août 2020

Indicateurs de rendement clés de Marine Atlantique - Cibles						
Perspective stratégique	Mesure	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Gouvernance financière et publique	Recouvrement des coûts - Prévion de fin d'année :					
	Service global	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %
	Services non constitutionnels - Résultats combinés	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Recouvrement des coûts d'Argentia incluant les rem. sans tracteur et services à bord	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Remorques sans tracteur – Service du golfe	100 %	100%	100 %	100 %	100 %
	Services à bord	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Revenus (en milliers de dollars)	53 537 \$	85 035 \$	109 100 \$	112 383 \$	114 711 \$
	Disponibilité des navires	> 97 %	> 97 %	> 97 %	> 97 %	> 97 %
	Ponctualité	> 90	> 90	> 90	> 90	> 90
	Satisfaction globale de la clientèle (véhicules de passagers)	> 69 %	> 69 %	> 69 %	> 69 %	> 69 %
	Satisfaction globale de la clientèle (véhicules commerciaux)	> 60 %	> 60 %	> 60 %	> 60 %	> 60 %
	Probabilité de recommandation	> 50 %	> 50 %	> 50 %	> 50 %	> 50 %
	Interruptions de service imprévues	≤ 3 %	≤ 3 %	≤ 3 %	≤ 3 %	≤ 3 %
	Fréquence d'absences résultant de blessures	≤ 1,5	≤ 1,5	≤ 1,5	≤ 1,5	≤ 1,5
Taux de blessures infligées aux passagers	≤ 0,82	≤ 0,82	≤ 0,82	≤ 0,82	≤ 0,82	
Processus internes	Utilisation de la capacité	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %	≥ 70 %
	Tableau de bord de la performance des systèmes des technologies de l'information	> 94 %	> 94 %	> 94 %	> 94 %	> 94 %
	Examen des initiatives stratégiques	> 90 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %
	Fiches d'entretien préventif à haut risque en retard	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Demandes d'approvisionnement jugées urgentes / accélérées	< 0,5 %	< 0,5 %	< 0,5 %	< 0,5 %	< 0,5 %
	Non-conformités toujours existantes	< 4	< 4	< 4	< 4	< 4
	Notation des échéances de gestion de l'information	> 3	> 3	> 3	> 3	> 3
	Cote de sécurité informatique	5	5	5	5	5

Gens, outils et compétences	Résultats combinés concernant les objectifs de l'entreprise	> 90 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %
	Taux de vacance des postes clés	< 5 %	< 5 %	< 5 %	< 5 %	< 5 %
	Taux de roulement des employés (démissions)	< 4 %	< 4 %	< 4 %	< 4 %	< 4 %

Annexe F : États financiers

Veillez consulter les états à jour dans l'annexe K de l'addenda du plan d'entreprise.

Annexe G : Attestation du directeur financier

Attestation du directeur financier de Marine Atlantique S.C.C.

En ma qualité de directeur financier de Marine Atlantique S.C.C., j'ai examiné le plan d'entreprise 2020-2021 à 2024-2025, ainsi que les informations à l'appui que j'ai jugé nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. En me fondant sur ce contrôle préalable, je formule les conclusions suivantes :

1. La nature et l'étendue de la proposition sont décrites de façon suffisamment précise et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières associées ont été relevées et sont confirmées.
2. Des risques considérables ayant une incidence sur les exigences financières, la sensibilité des exigences financières aux modifications d'hypothèses clés et les stratégies connexes d'atténuation des risques ont été divulgués.
3. Les besoins en ressources financières ont été divulgués et sont conformes aux hypothèses énoncées dans la proposition, et les options permettant de limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement a été prévu et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
5. La proposition est conforme à la législation et aux politiques applicables en matière de gestion financière. Aussi, les autorités compétentes en matière de gestion financière sont en place ou la proposition prévoit leur mise en place.
6. Des contrôles financiers essentiels sont en place pour encadrer la mise en œuvre et le fonctionnement continu de la proposition.

À mon avis, les informations financières contenues dans cette proposition sont suffisantes dans l'ensemble pour appuyer la prise de décision.



Shawn Leamon

Nom

Directeur financier de Marine Atlantique S.C.C.

Date : 21 août 2020

Annexe H : Plan d'emprunt

La marge de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement approuvée est de 4 200 000 \$. Le montant 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 de l'indemnisation 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 besoins qui s'élèvent à 4 200 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail. Actuellement, aucun emprunt supplémentaire n'est prévu pour le reste de la période de planification.

Annexe I : Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique

Loi sur les langues officielles

Marine Atlantique a désigné deux champions des langues officielles pour surveiller et promouvoir l'utilisation des langues officielles au sein de la société. Marine Atlantique veille à ce que toutes les communications publiques soient disponibles en version bilingue. De plus, elle emploie des employés bilingues dans des postes importants en contact avec le public dans l'ensemble de la société.

Loi sur l'accès à l'information et Loi sur la protection des renseignements personnels

La *Loi sur l'accès à l'information*, issue du principe que l'information au gouvernement devrait être accessible au public, sous réserve de certaines exceptions précises et limitées, accorde aux personnes et aux organisations un droit d'accès à l'information des dossiers sous le contrôle d'institutions gouvernementales.

La *Loi sur la protection des renseignements personnels* sert à s'assurer que les institutions gouvernementales respectent le droit des personnes à la protection des renseignements personnels en limitant la cueillette, l'utilisation et la divulgation de renseignements personnels. Elle offre également aux personnes le droit à accéder aux renseignements personnels détenus à leur sujet par ces institutions.

Marine Atlantique prépare chaque année un rapport annuel sur les demandes et les activités liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Ce rapport est disponible sur le site Web de la société. La société publie également des résumés des demandes précédemment publiées sur le portail de données ouvertes du gouvernement.

Directives relatives aux dépenses de déplacements, d'hébergement, de conférences et d'événements

Comme le stipule l'article 89 de la Loi sur la gestion des finances publiques, Marine Atlantique a élaboré une politique décrivant le remboursement des dépenses nécessaires aux fins de déplacements professionnels, d'hébergement, de conférences et d'événements, conformément aux directives du gouvernement du Canada. La politique inclut des processus pour la préparation et l'approbation des dépenses pour le remboursement. Le Bureau du vérificateur général vérifie chaque année que la société respecte cette politique.

Tous les trimestres, Marine Atlantique publie sur son site Web des informations sur les dépenses de déplacement, d'hébergement, de conférences et d'événements. Cette mesure s'applique aux cadres supérieurs et aux administrateurs de la société.

Réformes 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, a adapté son plan en fonction des exigences annoncées dans un décret de 2014 :

«...un ratio de partage des coûts de 50/50 pour le service courant, au titre des cotisations au régime entre les employés et l'employeur, qui sera instauré graduellement pour tous les participants 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.

Autres lois et règlements régissant Marine Atlantique

- Code canadien du travail
- Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)
- Lois et règlements sur le transport des marchandises dangereuses
- Lois et règlements sur la responsabilité en matière maritime
- Loi sur la marine marchande du Canada, 2001
- Loi sur la marine marchande du Canada
- Loi sur le cabotage
- Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs
- Règlement sur la sûreté du transport maritime

Annexe J : Abréviations et acronymes

EA	Équivalents autos
ARG	Argentia
RPC	Renouvellement des processus commerciaux
PE	Plan d'entreprise
IPC	Indice des prix à la consommation
VC	Véhicules commerciaux
GRE	Gestion du risque d'entreprise
PRE	Planification des ressources d'entreprise
ETP	Équivalent temps plein
PIB	Produit intérieur brut
NIIF	Normes internationales d'information financière
TI	Technologies de l'information
NSY	North Sydney
FNCC	Fonds national des corridors commerciaux
PAB	Port aux Basques
PAX	Passager
VP	Véhicules passagers
RoPax	Navire de « chargement » et de « déchargement » avec capacité de passagers
RoRo	Navire de « chargement » et de « déchargement »
PSAS	Normes comptables du secteur public
PFE	Prévisions de fin d'exercice
SGS	Système de gestion de la sécurité

Annexe K : Addendum au Plan d'entreprise



MARINE ATLANTIQUE S.C.C.

Addendum au Plan d'entreprise 2020-21 à 2024-25

20 janvier 2021

Résumé le 10 mai 2021

INTRODUCTION

En mai 2020, le gouvernement du Canada a affecté des fonds de l'ordre de 187,1 millions de dollars à Marine Atlantique. Ce financement comprend 2 années complètes de fonds de fonctionnement pour les exercices 2020-21 et 2021-22 ainsi que certaines immobilisations en 2022-23 pour l'immeuble d'administration de Port aux Basques. Ce montant de financement représentait un important défi pour Marine Atlantique, car il était inférieur de 15,8 millions de dollars par rapport au financement demandé pour l'exercice 2020-21 en cours et de 16,8 millions de dollars pour le financement demandé pour l'exercice 2021-22.

La réduction du financement combiné aux répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur les opérations de Marine Atlantique a créé une position difficile pour l'entreprise. Ainsi, avec la diminution des niveaux de l'achalandage en raison de la pandémie et de la baisse des revenus en découlant, Marine Atlantique s'est vue obligée de prendre certaines décisions très difficiles pour fonctionner dans les limites du budget alloué, y compris la mise à pied temporaire de plus de 40 % de sa main-d'œuvre ainsi que l'annulation de la liaison populaire d'Argentia pour la saison estivale. L'analyse financière originale de Marine Atlantique indiquait que Marine Atlantique serait en mesure de respecter ses obligations en 2020-21 dans les limites des fonds alloués; un manque de fonds d'environ 20 millions de dollars avait été évalué pour 2021-22.

Il va sans dire, la prévision des niveaux d'achalandage au cours d'une pandémie a présenté un défi important puisque Marine Atlantique n'avait aucune idée de la durée de la COVID-19 ni des restrictions de voyage, ni de la teneur des décisions politiques des gouvernements provinciaux ou fédéral qui seront appliquées et qui auraient des répercussions sur les opérations et en fin de compte, le désir des clients de voyager durant la pandémie. Il était également difficile de prévoir les répercussions de la pandémie sur l'achalandage commercial alors que les ordres de fermeture et de confinement au domicile pouvaient avoir des incidences importantes sur les dépenses de consommation et par conséquent, sur la demande de l'achalandage.

Par exemple, la prévision originale de l'achalandage en temps de pandémie de Marine Atlantique n'incluait pas la « bulle de l'Atlantique » qui a été mise en place en juillet par les quatre provinces de l'Atlantique. Initialement, Marine Atlantique a adopté une approche très conservatrice pour ses prévisions de l'achalandage de passagers afin de s'assurer que dans le pire des cas, la société puisse vivre en fonction des crédits qui lui sont alloués tout en maintenant le service essentiel. De même, le volume de l'achalandage commercial a eu tendance à être supérieur par rapport aux prévisions initiales. Le volume s'est avéré être beaucoup plus près des volumes d'achalandage habituels que prévu. De nombreux facteurs expliquent ce résultat dont un programme de remise établi par le gouvernement de T.-N. pour des rénovations domiciliaires qui a stimulé les ventes au détail à des niveaux supérieurs que d'habitude.

Par conséquent, les résultats cumulatifs de l'achalandage de l'exercice 2020/21 sont plus élevés par rapport aux prévisions initiales du début de la pandémie. L'augmentation des revenus de transport a réduit le risque associé à la position financière de Marine Atlantique et a eu des effets non seulement sur les résultats prévus pour l'exercice 2020/21, mais elle a aussi réduit le besoin de financement supplémentaire en 2021/22.

L'addendum suivant reflète les changements apportés au plan d'entreprise 2020/21 à 2024/25, dont les prévisions financières et sur l'achalandage ayant été révisées.

Contexte de l'addendum

L'actionnaire a demandé cet addendum pour représenter les changements de la situation financière 2020/21 de Marine Atlantique. Tel que noté ci-dessus, ces modifications sont imputables à une période d'incertitude économique entraînée par la crise de santé publique actuelle, soit la pandémie de la COVID-19.

Au début de la pandémie, alors qu'on avait beaucoup d'incertitudes, Marine Atlantique avait prévu une réduction de l'achalandage beaucoup plus importante, en particulier pour l'achalandage commercial. Toutefois, les résultats cumulatifs réels pour les remorques sans tracteur sont légèrement supérieurs aux résultats de l'exercice précédent tandis que les résultats reliés aux véhicules commerciaux avec conducteur sont inférieurs de 4 % par rapport à la chute de 25 % prévue au début de la pandémie.

Marine Atlantique croit que ces niveaux d'achalandage commercial s'expliquent par plusieurs raisons. Tout d'abord, Oceanex a réduit son service vers et en provenance de l'île au début de la pandémie; ce qui pourrait expliquer l'augmentation de l'achalandage de remorques sans tracteur. De plus, le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador a mis en œuvre un programme de remise de 25 % sur les rénovations domiciliaires en vue de stimuler l'économie. Ce programme a apporté une augmentation considérable des niveaux de vente de matériaux de construction ainsi que des appareils ménagers et des articles de décoration. De façon similaire, les ventes de produits de jardinage ont aussi fortement augmenté alors que la plupart des gens se trouvaient en quarantaine à leur domicile. Les ventes de véhicules récréatifs ont également augmenté.

En ce qui concerne les passagers, Marine Atlantique avait prévu une baisse d'achalandage de l'ordre de 75 % tandis que les résultats réels ne sont pas aussi bas. L'écart peut s'expliquer par l'ouverture de la « bulle de l'Atlantique ». Les gens des provinces de l'Atlantique pouvaient donc voyager entre ces quatre provinces sans devoir se mettre en quarantaine pendant 14 jours.

L'augmentation de l'achalandage par rapport aux prévisions a toutefois entraîné des revenus plus élevés que prévu initialement. Marine Atlantique a également adapté le plan opérationnel pour répondre à la demande; entraînant ainsi des dépenses opérationnelles plus élevées que prévu.

Aucun changement significatif n'a été apporté au plan autre que l'augmentation des niveaux de l'achalandage et les changements des résultats financiers prévus en découlant. La réponse de Marine Atlantique à la pandémie et les changements connexes apportés aux opérations ont tous été présentés dans la version originale du plan.

APERÇU DES CHANGEMENTS APPORTÉS AU PLAN

Les changements apportés au plan découlent des niveaux d'achalandage plus élevés que prévu au cours de la pandémie. Voici une description des changements apportés aux prévisions de recettes et au budget de fonctionnement de Marine Atlantique qui en résultent.

Prévisions révisées des revenus

Revenus (en milliers de dollars)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	Total
Revenus totaux	\$ 77,355	\$ 89,475	\$ 106,039	\$ 107,244	\$ 111,061	\$ 491,173

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

L'organisation continuera à évaluer les répercussions de la pandémie afin de déterminer le moment où les services à bord tels que les restaurants et les services de détail seront offerts de nouveau. Compte tenu de la situation actuelle entraînée par la deuxième vague de la COVID-19, les restaurants à bord et les services de détail ne seront probablement rétablis que beaucoup plus tard en 2021/22.

Sommaire financier révisé

Projections financières pour 2020-19 à 2024-25						
(en milliers de dollars)	Réels 2019-20	Prévisions 2020-21 - Modifiées	Budget 2021-22 - Modifié	Budget 2022-23	Budget 2023-24	Budget 2024-25
Revenus	105,624	77,355	89,475	106,039	107,244	111,061
Besoin de financement	130,814	142,576	143,376	174,583	195,046	163,852
Fonds disponibles	142,904	140,576	149,876	73,119	45,999	45,999
Excédent (déficit)	12,090	(2,001)	6,500	(101,464)	(149,047)	(117,854)
Fonds d'immobilisations	11,234	2,001	(6,500)	3,000	3,500	-
Excédent restant/(déficit)	10,089	-	-	(98,464)	(145,547)	(117,854)

CHANGEMENTS OPÉRATIONNELS

Étant donné que les volumes d'achalandage étaient plus élevés que prévu, Marine Atlantique a dû modifier son plan opérationnel en fonction des niveaux d'achalandage tout en conservant tous les protocoles de sécurité mis en place pour protéger la santé et assurer la sécurité des clients et des employés.

Dans son Plan d'entreprise original, Marine Atlantique avait prévu d'utiliser seulement deux navires lors du premier semestre de l'exercice. Ainsi, le *Blue Puttees* et le *Highlanders* demeuraient en service tandis que l'*Atlantic Vision* serait mis en cale sèche et le *Leif Ericson* serait gardé en mode d'attente. En vue de pallier les niveaux d'achalandage imprévus, Marine Atlantique a toutefois gardé le *Leif Ericson* en service pour satisfaire à la demande.

RISQUES

L'ébauche du Plan d'entreprise 2020/21 de Marine Atlantique a été rédigée au début de la pandémie, et c'était intrinsèquement risqué. Il était donc difficile d'établir les prévisions en raison des nombreuses incertitudes au sujet des conséquences financières et opérationnelles de la pandémie de la COVID-19 et les niveaux de financement ont été moins élevés que prévu. L'amélioration de la position financière de Marine Atlantique réduit légèrement ce risque et donne à la société la souplesse nécessaire pour ajuster ses activités afin de mieux répondre aux demandes changeantes. Toutefois, en raison de la deuxième vague de la pandémie, un niveau élevé d'incertitudes subsiste toujours alors que nous avançons dans la période de planification.

La société a mis à profit sa position financière améliorée en 2020-21 afin de réduire ses besoins de fonds pour 2021-22, réduisant ainsi le risque de besoins de financement au cours de l'exercice 2021-22 et elle a retiré la demande de fonds additionnels dans le plan couvrant le prochain exercice. Ces changements comprennent la résiliation de contrats à terme de transition de carburant, l'augmentation des achats de l'inventaire de carburant, le devancement de la formation en matière de réglementation et l'ajustement de l'échéancier des paiements des primes d'assurance lors du renouvellement passant de trimestriels à annuels. Tous les changements sont reflétés dans la version révisée de l'État de l'exploitation et l'État de la situation financière.

RÉPERCUSSIONS PRÉVUES SUR LES PRÉVISIONS DES RÉSULTATS DE 2020

Les prévisions des résultats 2020-21 sont présentées ci-dessous.

Objectif	Indicateur de rendement	Attentes du ministre
Service de traversier efficace	Recouvrement de coûts global	65 %
	Recouvrement des coûts des services non constitutionnels :	
	Combiné	100 %
	Argentia	100 %
	Frais de gestion des remorques sans tracteur	100 %
	Services à bord	100 %
	Utilisation de la capacité des navires	70 %

Service de traversier fiable	Les départs se font dans les 15 minutes qui suivent l'horaire publié (exclut les retards causés par des conditions météorologiques)	90 %
	Interruptions de service imprévues	3 % ou moins
	Après un bris mécanique ou un retard causé par les conditions météorologiques, les traversées reprennent l'horaire publié et une nouvelle réservation est faite pour les passagers/véhicules concernés	Dans un délai de 24 heures
Satisfaction de la clientèle	Satisfaction globale des clients de véhicules passagers	70 %
	Satisfaction globale des clients de véhicules commerciaux	60 %
	Les clients de véhicules passagers sont très susceptibles de recommander le service à d'autres utilisateurs	50 %

ÉTATS FINANCIERS ET BUDGET(S) MIS À JOUR DE LA SOCIÉTÉ

Consulter le document joint.

PLAN D'EMPRUNT RÉVISÉ

S. O.

Plan d'entreprise
2020-21 – 2024-25
États financiers

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C. État de la situation financière – Exercice clos le 31 mars

Au 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget			
			2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Actifs financiers						
Liquidités (Note1)	11 202 \$	11 202 \$	19 703 \$	(81 749) \$	(230 772) \$	(348 587) \$
Comptes clients	6 712	6 112	6 112	6 112	6 112	6 112
Créances du gouvernement du Canada	8 966	8 966	8 966	8 966	8 966	8 966
Stocks retenus pour la revente	325	325	325	325	325	325
Instruments financiers dérivés	11	11	-	-	-	-
Actif de retraite constitué	145 652	145 652	145 652	145 652	145 652	145 652
	172 868 \$	172 268 \$	180 758 \$	79 306 \$	(69 717) \$	(187 532) \$
Passifs						
Comptes créditeurs et charges à payer	24 957 \$	25 555 \$	23 957 \$	23 957 \$	23 957 \$	23 957 \$
Instruments financiers dérivés	9 801	301	-	-	-	-
Revenus reportés	3 287	3 287	3 287	3 287	3 287	3 287
Montants dus au gouvernement du Canada	583	583	583	583	583	583
Vacances à payer	6 259	6 259	6 259	6 259	6 259	6 259
Charge de retraite à payer	2 829	2 829	2 829	2 829	2 829	2 829
Charges à payer pour les autres avantages complémentaires	51 092	51 092	51 092	51 092	51 092	51 092
Charges à payer pour les avantages postérieurs à l'emploi	11 665	11 665	11 665	11 665	11 665	11 665
	110 473	101 571	99 672	99 672	99 672	99 672
Actifs financiers nets (dette)	62 395 \$	70 697 \$	81 086 \$	(20 366) \$	(169 389) \$	(287 204) \$
Actifs non financiers						
Immobilisations corporelles	419 393	389 538	374 238	384 894	384 039	352 804
Stocks retenus pour la consommation	11 985	13 836	11 086	11 086	11 086	11 086
Charges payées d'avance	2 728	7 478	2 728	2 728	19 846	16 042
	434 106	410 852	388 052	398 708	414 971	379 932
Excédent accumulé (déficit)	496 501 \$	481 549 \$	469 138 \$	378 342 \$	245 582 \$	92 728 \$

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

1. Les liquidités comprennent 7 013 \$ 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 nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État B : État de l'exploitation

Marine Atlantique S.C.C.

État de l'exploitation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à 2024-25

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles 2019-20	Budget 2020-21	Prévisions 2020-21	Budget 2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Revenus totaux	105 625	53 537	77 355	89 475	106 039	107 244	111 061
Dépenses							
Salaires et avantages sociaux	93 567	78 861	84 533	88 115	90 799	98 531	97 721
Frais d'affrètement	14 468	16 825	16 810	17 156	20 405	34 657	47 906
Taxes sur l'importation d'affrètement	-	-	-	-	-	1 902	3 804
Carburant	28 341	13 558	13 590	19 519	19 860	18 520	18 352
Matières, fournitures et services	26 872	17 635	24 902	27 315	32 266	27 210	33 688
Réparations et entretien	7 729	8 758	8 931	8 545	8 930	9 135	9 299
Assurance, loyer et services publics	7 566	8 354	7 443	8 312	8 702	8 912	9 207
Voyage	1 367	841	262	1 010	1 749	1 784	1 820
Coûts administratifs	2 186	5 655	2 895	2 985	2 872	2 955	2 874
Coûts du renouvellement de la flotte	1 727	2 500	2 700	6 000	6 000	-	-
Avantages sociaux futurs des employés	516	10 010	10 218	11 296	11 570	12 195	12 342
Perte (gain) de change	10	-	-	-	-	-	-
Perte réalisée sur instruments financiers dérivés	55	5 500	9 500	-	-	-	-
Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	241	-	-	-	-	-	-
Amortissement	52 025	52 850	62 600	63 800	66 800	70 200	72 900
Total des dépenses	236 670	221 348	244 383	254 052	269 953	286 002	309 914
Déficit avant financement public	(131 045)	(167 811)	(167 028)	(164 578)	(163 915)	(178 758)	(198 852)

Marine Atlantique S.C.C.

État de l'exploitation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à 2024-25

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles 2019-20	Budget 2020-21	Prévisions 2020-21	Budget 2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Financement public							
Opérations	105 304	109 831	109 831	94 876	59 119	40 999	40 999
Immobilisations	37 600	30 745	30 745	55 000	14 000	5 000	5 000
Financement approuvé	142 904	140 576	140 576	149 876	73 119	45 999	45 999
Fonds d'exploitation devant être reportés/réaffectés	(13 235)	-	-	-	-	-	-
Fonds d'exploitation périmé	(8 830)	-	-	-	-	-	-
Fonds d'immobilisation périmé	(759)	-	-	-	-	-	-
Fonds d'immobilisations à reporter	13 235	2 001	2 001	2 001	-	-	-
	133 315	142 576	142 576	151 876	73 119	45 999	45 999
Excédent d'opérations (déficit)	2 270	(25 235)	(24 452)	(12 701)	(90 796)	(132 760)	(152 854)
Excédent d'exploitation (déficit) accumulé, au début de l'exer	502 595	504 865	504 865	480 413	467 712	376 916	244 156
Excédent d'exploitation accumulé, à la fin de l'exercice	504 865 \$	479 630 \$	480 413 \$	467 712 \$	376 916 \$	244 156 \$	91 302 \$

1. Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2019-20 sont établies selon des chiffres actuariels. Pour l'exercice 2020-21 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux besoins en trésorerie pour les avantages sociaux futurs complémentaires autres que ceux de retraite et aux coûts actuels des prestations de retraite.
2. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État C : État des gains (pertes) de réévaluation

Marine Atlantique S.C.C.

État des gains (pertes) de réévaluation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à 2024-25

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget 2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Gains (pertes) de réévaluation accumulés, au début de l'exercice	2 976 \$	(8 364) \$	1 136 \$	1 426 \$	1 426 \$	1 426 \$
Gains (pertes) de réévaluation en cours d'exercice						
Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises étrangères	271	-	-	-	-	-
Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers dérivés	(11 666)	-	290	-	-	-
Reclassements au bilan d'exploitation						
Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers dérivés	55	9 500	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	(11 340)	9 500	290	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation accumulés, à la fin de l'exercice	(8 364) \$	1 136 \$	1 426 \$	1 426 \$	1 426 \$	1 426 \$

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 l'exercice clos le 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à 2024-25

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget 2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Excédent d'opérations (déficit)	2 270 \$	(24 452) \$	(12 701) \$	(90 796) \$	(132 760) \$	(152 854) \$
Variation des immobilisations corporelles						
Acquisition d'immobilisations corporelles	(50 076)	(32 745)	(48 500)	(77 456)	(69 345)	(41 665)
Amortissement des immobilisations corporelles	52 025	62 600	63 800	66 800	70 200	72 900
Perte (gain) sur l'aliénation des immobilisations corporelles	241	-	-	-	-	-
Reclassement d'actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	-
Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles	5	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des immobilisations corporelles	2 195	29 855	15 300	(10 656)	855	31 235
Variation d'autres actifs non financiers						
Acquisition de stocks détenus pour fins de consommation	(24 314)	(14 500)	(18 602)	(18 973)	(17 602)	(17 400)
Utilisation de stocks détenus pour fins de consommation	30 777	12 649	21 352	18 973	17 602	17 400
Achat de charges payées d'avance	(17 916)	(21 560)	(17 156)	(20 405)	(51 775)	(47 906)
Utilisation de charges payées d'avance	18 533	16 810	21 906	20 405	34 657	51 710
Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers	7 080	(6 601)	7 500	-	(17 118)	3 804
Gains (pertes) nets de réévaluation	(11 340)	9 500	290	-	-	-
Diminution (augmentation) des actifs financiers nets	205	8 302	10 389	(101 452)	(149 023)	(117 815)
Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice	62 190	-	-	-	-	-
Actifs financiers nets (dette), fin de l'exercice	62 395 \$	8 302 \$	10 389 \$	(101 452) \$	(149 023) \$	(117 815) \$

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

État E : État des flux de trésorerie

Marine Atlantique S.C.C.

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à 2024-25

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles 2019-20	Prévisions 2020-21	Budget			
			2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Opérations d'exploitation						
Rentrées de fonds de clients	104 262 \$	77 261 \$	89 325 \$	105 889 \$	107 094 \$	110 911 \$
Autres revenus reçus	229	94	150	150	150	150
Fonds gouvernementaux - exploitation	84 065	109 831	94 876	59 119	40 999	40 999
Fonds gouvernementaux - immobilisations	51 277	30 745	55 000	14 000	5 000	5 000
Fonds gouvernementaux - immobilisations (reportés)	-	2 001	2 001	-	-	-
Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés	(180 599)	(176 968)	(173 055)	(191 583)	(220 725)	(220 868)
Sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs	(10 644)	(10 218)	(11 296)	(11 570)	(12 195)	(12 342)
	48 590	32 745	57 001	(23 996)	(79 678)	(76 150)
Opérations portant sur les capitaux propres						
Achat d'immobilisations corporelles	(51 277)	(32 745)	(48 500)	(77 456)	(69 345)	(41 665)
Produits de l'aliénation des immobilisations corporelles	5	-	-	-	-	-
	(51 272)	(32 745)	(48 500)	(77 456)	(69 345)	(41 665)
Augmentation (diminution) de l'effet du taux de change sur la trésorerie	271	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette des liquidités	(2 411)	0	8 501	(101 452)	(149 023)	(117 815)
Liquidités, début de l'exercice	13 613	11 202	11 202	19 703	(81 749)	(230 772)
Liquidités, fin de l'exercice	11 202 \$	11 202 \$	19 703 \$	(81 749) \$	(230 772) \$	(348 587) \$
Les liquidités comprennent :						
Encaisse affectée	7 013 \$	7 013 \$	7 013 \$	7 013 \$	7 013 \$	7 013 \$
Encaisse non affectée	4 189	4 189	12 690	(88 762)	(237 785)	(355 600)
	11 202 \$	11 202 \$	19 703 \$	(81 749) \$	(230 772) \$	(348 587) \$

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

1. Les sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs (ASF) incluent les sorties de fonds pour le régime de retraite, l'indemnisation pour accidentés du travail
2. Les liquidités comprennent des montants bloqués comme sûreté pour la location de l'*Atlantic Vision* et de là sont restreints et non disponibles pour les opérations
3. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État F : Budget de fonctionnement

Marine Atlantique S.C.C.

Budget de fonctionnement

Pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à 2024-25

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles	Budget	Prévisions	Budget			
	2019-20	2020-21	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Revenus totaux	105 625	53 537	77 355	89 475	106 039	107 244	111 061
Dépenses							
Salaires et avantages sociaux	93 567	78 861	84 533	88 115	90 799	98 531	97 721
Frais d'affrètement	14 468	16 825	16 810	17 156	20 405	34 657	47 906
Taxes sur l'importation d'affrètement	-	-	-	-	-	19 020	-
Carburant	28 341	13 558	13 590	19 519	19 860	18 520	18 352
Matières, fournitures et services	26 872	17 635	24 902	27 315	32 266	27 210	33 688
Réparations et entretien	7 729	8 758	8 931	8 545	8 930	9 135	9 299
Assurance, loyer et services publics	7 566	8 354	7 443	8 312	8 702	8 912	9 207
Voyage	1 367	841	262	1 010	1 749	1 784	1 820
Coûts administratifs	2 186	5 655	2 895	2 985	2 872	2 955	2 874
Coûts du renouvellement de la flotte	1 727	2 500	2 700	6 000	6 000	-	-
Avantages sociaux futurs des employés – régime de ret	8 148	7 346	7 709	8 158	8 321	8 841	8 941
Avantages sociaux futurs des employés – CIAT et autre	2 499	2 664	2 509	3 138	3 249	3 354	3 401
Perte (gain) de change	10	-	-	-	-	-	-
Perte réalisée sur instruments financiers dérivés	55	5 500	9 500	-	-	-	-
(Gain) Perte sur l'aliénation d'actifs détenus en vue de l	-	-	-	-	-	-	-
Ajustement au titre du fonds de roulement lié aux dépen	-	(5 131)	5 403	(5 902)	-	-	-
Total des dépenses	194 535	163 367	187 186	184 350	203 153	232 920	233 210

Marine Atlantique S.C.C.**Budget de fonctionnement**

Pour l'exercice clos le 31 mars 2020 et avec les prévisions pour 2020-21 à 2024-25

<i>(en milliers de \$)</i>	Réelles 2019-20	Budget 2020-21	Prévisions 2020-21	Budget 2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Déficit d'exploitation avant le financement public	(88 910)	(109 830)	(109 831)	(94 876)	(97 115)	(125 676)	(122 148)
Fonds d'exploitation du gouvernement							
Fonds d'exploitation approuvé	105 304	109 831	109 831	94 876	59 119	40 999	40 999
Fonds d'exploitation à reporter aux immobilisations	(13 235)	-	-	-	-	-	-
Fonds d'exploitation périmé	(8 830)	-	-	-	-	-	-
Fonds de l'exercice précédent	-	-	-	-	-	-	-
Fonds d'exploitation du gouvernement net disponible	83 239	109 831	109 831	94 876	59 119	40 999	40 999
Revenu net (perte nette) d'exploitation - en comptabilité	(5 671) \$	- \$	- \$	- \$	(37 996) \$	(84 678) \$	(81 150) \$

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