

## MARINE ATLANTIQUE S.C.C.

Plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026

Ébauche du 6 décembre 2021

## Sommaire

L'exercice 2021-2022 a été une année difficile pour Marine Atlantique qui a fait face à la pandémie de COVID-19. Malgré des pressions importantes, elle prévoit vivre dans les limites des fonds qui lui sont alloués pour l'exercice 2021-2022. Cela a été accompli grâce à un effort concerté de tous les membres de l'organisation pour protéger le service essentiel, tout en mettant en œuvre des mesures d'économie importantes et en se concentrant sur la protection de la sécurité des employés et des clients. Compte tenu de la nature essentielle du service et de l'incidence potentielle de la mise en quarantaine d'un ou de plusieurs de ses navires et de son équipage, Marine Atlantique a ménagé beaucoup d'efforts pour assurer la continuité du service, notamment en réduisant la capacité des passagers, en prenant des mesures de contrôle des employés et des passagers, en réduisant les niveaux d'affectation d'équipage, en prenant des mesures de distanciation sociale et d'isolement à bord, en interrompant les services de restauration, de bar et vente au détail, etc.

Si certaines de ces mesures de sécurité sont toujours en vigueur au début de l'exercice 2021-2022, d'autres seront levées une fois jugées appropriées en fonction des conseils de santé publique et de la demande croissante d'achalandage. Cependant, les prévisions de revenus pour l'exercice 2021-2022 sont encore bien en deçà de la normale. Ainsi, bon nombre des activités visant à maîtriser les dépenses se poursuivront tout au long de l'exercice.

Marine Atlantique se concentre désormais sur l'exécution de son plan stratégique à mesure que la société et l'économie se remettent des répercussions de la pandémie. Elle fonde son plan stratégique sur trois piliers ou principes : l'excellence opérationnelle, la valeur pour le client et la confiance du public. Tous les objectifs de la société relèvent d'un ou de plusieurs de ces piliers. Voici quelques-unes des principales initiatives stratégiques prévues pour la prochaine période de planification :

- Projet d'amélioration du port de Port aux Basques
- Approvisionnement d'un nouveau navire
- Renouvellement des processus commerciaux
- Diversité et inclusion
- Programme de santé et de sécurité psychologiques
- Immeuble d'administration à Port aux Basques (PAB)

Voici les risques les plus importants auxquels la société est actuellement confrontée au cours de la prochaine période de planification :

1. Les répercussions continues de la COVID-19 sur les niveaux d'achalandage, les habitudes de déplacement et les décisions opérationnelles.
2. Le financement : Les fonds alloués à Marine Atlantique de l'exercice 2020-2021 à 2021-2022 sont inférieurs aux montants demandés. Bien que la société ait ménagé beaucoup d'efforts pour s'assurer qu'elle puisse vivre dans les limites des fonds alloués, les répercussions de la COVID-19 sont très difficiles à prévoir, ce qui augmente le risque financier pour l'organisation.
3. Le financement à long terme : Comme l'indiquent les examens spéciaux du Bureau du vérificateur général (BVG) en 2009 et en 2018, l'incertitude quant au financement à long terme rend la planification stratégique très difficile. L'enveloppe de financement actuelle de Marine Atlantique arrivera à échéance le 31 mars 2022. Il est très difficile de planifier au-delà de cette échéance sans connaître le financement que la société recevra.

4. L'abordabilité du service : Au cours du dernier exercice, des préoccupations croissantes ont été exprimées tant dans les médias sociaux que dans le cadre de la recherche sur les clients de la société ainsi que l'abordabilité de son service.
5. Le recouvrement des coûts non constitutionnels : En 2015, Transports Canada (TC) a partagé son attente selon laquelle Marine Atlantique devrait recouvrer 100 % des coûts de ses services non constitutionnels – y compris les services à bord, les frais de gestion des remorques sans tracteurs et le service d'Argentia – d'ici 2018-2019. Avec la formule de recouvrement des coûts tout-en-un présentement en vigueur, le service d'Argentia ne peut réaliser son objectif.
6. La configuration de la flotte – Transports Canada (TC) entreprend une analyse des niveaux d'achalandage et de service de Marine Atlantique afin de déterminer si le financement d'un quatrième navire de la flotte de Marine Atlantique par l'actionnaire se poursuivra ou s'interrompra. Le résultat de cette analyse pourrait avoir une incidence importante sur la capacité de Marine Atlantique d'offrir le service.

La COVID-19 a eu des répercussions importantes sur Marine Atlantique et ses opérations. Bien que les meilleures informations disponibles au moment de la rédaction de ce plan aient servi à formuler toutes les hypothèses; plusieurs inconnues relatives à la manière et au rythme de la reprise relativement normale des opérations demeurent.



## Table des matières

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| Sommaire .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Vue d'ensemble de l'entreprise .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Vision, mission et valeurs.....   | 8                                   |
| Environnement d'exploitation .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Environnement interne.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Environnement externe .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Indicateurs économiques clés.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Base de clients .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Profil des passagers et des véhicules passagers .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Voyageurs commerciaux.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général (BVG).....                                   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Rendement récent .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Harmonisation avec les priorités et les objectifs du gouvernement .....                         | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Plan stratégique de Marine Atlantique.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Principales activités et étapes de mise en oeuvre.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Développement au port de Port aux Basques .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Stratégie reliée à la flotte.....   | 27                                  |
| Renouvellement des processus commerciaux – Planification des ressources d'entreprise (PRE)..... | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| <b>Bookmark not defined.</b>  |                                     |
| Diversité et inclusion.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Égalité entre les sexes .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Programme de santé et de sécurité psychologiques .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Immeuble d'administration au Port aux Basques.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Gestion du risque d'entreprise .....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Résultats escomptés .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Aperçu financier .....  | 42                                  |
| Tarifs.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Supplément pour le carburant .....  | 45                                  |
| Achalandage et revenus.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Frais d'affrètement .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Dépenses de carburant .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Coûts de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements .....                    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Autres coûts .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Besoins en immobilisations .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Sommaire financier .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Recouvrement des coûts .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Annexe A Lettre de mandat .....  | 52                                  |
| Annexe B Structure de gouvernance d'entreprise .....                                 | 56                                  |
| Annexe C Résultats prévus .....  | 60                                  |
| Annexe D Attestation du directeur financier .....                                    | 61                                  |
| Annexe E États financiers .....  | 62                                  |
| Annexe F Plan d'emprunt .....  | 73                                  |
| Annexe G Gestion du risque d'entreprise .....  | 74                                  |
| Annexe H Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique..... | 80                                  |
| Annexe I Priorités et orientation du gouvernement.....                               | 82                                  |
| Annexe J Évaluation de 30 ans du <i>Leif Ericson</i> .....                           | 89                                  |

## 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 (*La loi sur Terre-Neuve, 1949*), qui garantit que le Canada « *maintiendra, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de navires à vapeur de marchandises et de passagers, qui sera en mesure d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois que sera terminée une l'autoroute entre Corner Brook et Port aux Basques* ». Marine Atlantique a donc l'obligation de remplir ce mandat.

Marine Atlantique a vu le jour le 27 juin 1986 comme société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* En tant que société d'État, Marine Atlantique est réglementée en vertu 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



concernant l'exploitation et les immobilisations relativement aux services spécifiques de traversier et d'exploitation côtière offerts par la filiale dans le Canada atlantique.

Marine Atlantique offre un service deux fois par jour pour les passagers et les marchandises dans le cadre de son service mandaté par la Constitution entre Port aux Basques (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.). Pendant l'été, la société offre également un service trois fois par semaine entre Argenticia (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.).

Marine Atlantique S. C. C. (MAI) offre un service essentiel à l'île de Terre-Neuve, car il s'agit du seul service de transport quotidien qui permet d'assurer le transport de marchandises sur l'île – y compris les

aliments frais et les produits périssables, les produits de consommation et les marchandises dangereuses (par exemple, l'oxygène thérapeutique et les fournitures d'hôpital). C'est aussi le seul service quotidien qui permet aux entreprises locales d'exporter leurs produits sur le continent et d'atteindre les marchés nationaux et internationaux dont dépend leur succès commercial. Marine Atlantique constitue également le moyen le plus accessible pour les voyageurs d'entrer et de sortir de l'île avec leur véhicule. C'est donc un catalyseur économique très important pour Terre-Neuve-et-Labrador. Le succès de Marine Atlantique

contribue à celui de l'ensemble de la province, car il s'agit du principal lien de transport entre la province et le reste du Canada.

Le rapport annuel de la société, disponible sur le site Web de Marine Atlantique, contient des renseignements supplémentaires sur celle-ci.



## Vision, mission et valeurs

### Énoncé de vision

*Un réseau 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 juillet 2020, le Conseil d'administration de Marine Atlantique a tenu une séance de planification stratégique facilitée et a réalisé cette analyse FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces). Voici la discussion qui présente certains des facteurs abordés plus en détail.

| FORCES       |   | FAIBLESSES |   |
|--------------|---|------------|---|
| 1            | Membres du Conseil d'administration et de la haute direction et employés dévoués et engagés | 1          | Capacité de planification et d'exécution des activités limitée par les échéanciers de financement   |
| 2            | Orientation organisationnelle sur les employés  | 2          | Financement réduit limitant la capacité à orienter la planification stratégique   |
| 3            | Capacité de desservir des clientèles et des besoins diversifiés                             | 3          | Structure organisationnelle et ressources de gestion  |
| 4            | Forte connaissance de nos activités commerciales  | 4          | Recrutement et conservation des employés, perfectionnement professionnel et planification de la relève  |
| 5            | Infrastructure  | 5          | Diversité et inclusion  |
| 6            | Flotte  | 6          | Gestion des changements   |
| 7            | Relation de longue date avec l'actionnaire  | 7          | Tarifs élevés — pression du gouvernement du Canada, baisse de la demande des véhicules personnels; augmentation du coût des biens sur l'île en raison des véhicules commerciaux |
| 8            | Accent sur la sécurité et la santé  |            |   |
| 9            | Démarche structurée de l'équipe de Marine Atlantique pour favoriser l'innovation            | 8          | Étendue et complexité de la syndicalisation   |
| 10           | Mesures et interventions d'urgence  |            |   |
| POSSIBILITÉS |   | MENACES    |   |
| 1            | Adopter l'innovation  | 1          | Changement d'orientation politique  |
| 2            | Achever les améliorations au port de Port aux Basques                                       | 2          | Ralentissement économique   |
| 3            | Accepter la diversité et l'inclusion  | 3          | Impacts et menaces sur l'environnement (changement climatique)  |
| 4            | Renouveler les relations avec l'actionnaire   | 4          | Modification des règlements (nationaux et internationaux)   |
| 5            | Augmenter la part de marché des clients   | 5          | Niveaux de financement  |
| 6            | Potentiel de financement de stimulation   | 6          | Solutions de rechange concurrentielles  |
| 7            | De nouvelles façons d'entrevoir la formation (virtuelle, partenariale)                      | 7          | Concurrence pour recruter du personnel hautement qualifié   |
| 8            | Efficacité — de nouvelles façons de faire des affaires découlant de la COVID-19             | 8          | Pandémie en cours et ses répercussions sur les services   |
|              |   | 9          | Fiabilité et durabilité du service en raison d'une lacune au point de vue du financement  |
|              |   | 10         | Tensions de la main-d'œuvre et du syndicat  |

## 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. Marine Atlantique ne prévoit aucun changement important concernant le nombre d'employés au cours de la période de planification.

### **Négociation collective**

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 la négociation a commencé au début de 2021 avec deux des six unités de négociation. Bien qu'il soit difficile de prévoir les principaux points de chaque séance de négociation, les salaires devraient constituer un enjeu commun à toutes les unités de négociation. Les répercussions de la COVID-19 sur la sécurité d'emploi, les déplacements, les ententes sur la sécurité du revenu et les prestations de santé entraîneront probablement cette ronde de négociations plus litigieuse que prévu.

Voici l'état actuel des négociations collectives de Marine Atlantique au moment de la rédaction de ce rapport :

- a. Entente A – Les négociations ont commencé le 1er février 2021 et se poursuivent. Les dates de la prochaine session n'ont pas encore été déterminées.
- b. Entente B – Les négociations ont commencé le 27 septembre 2021.
- c. Entente C – Les négociations commenceront le 1er novembre 2021.
- d. Entente D – Les négociations ont commencé le 5 mai 2021 et sont en cours, et la prochaine séance est prévue du 12 au 14 octobre 2021.
- e. Entente E – La Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC) a déposé un avis de contestation et une conciliation a été menée en juillet 2021. La GMMC est maintenant passée à l'arbitrage des intérêts, conformément à l'entente sur le maintien des activités conclue par les parties.
- f. Entente F – Les dates d'ouverture des négociations ont été demandées par Marine Atlantique et on prévoit que les négociations commenceront au début de 2022.



### **Recrutement et maintien des employés**

Pourvoir les postes hautement spécialisés laissés vacants est de plus en plus difficile 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, dans le cadre de ses initiatives de diversité et d'inclusion, Marine Atlantique intensifie ses efforts pour constituer une main-d'œuvre diversifiée et se coordonner avec les organisations représentant les groupes désignés pour trouver des talents.

### **Changements technologiques**

Marine Atlantique continue de suivre les avancements d'ordre technologique afin de trouver des moyens plus sécuritaires et plus efficaces de fonctionner. En fait, « l'innovation » a été identifiée comme un principal objectif stratégique pour la société et l'élaboration d'une stratégie d'innovation au niveau de l'organisation est l'une des principales initiatives stratégiques pour l'exercice 2021-2022. Un comité directeur sur l'innovation a été créé et est en train d'élaborer son mandat, sa mission et ses principes directeurs. Le comité comprend des membres de la direction et des cadres supérieurs de l'organisation et prévoit faire régulièrement des activités de sensibilisation auprès d'autres organisations afin d'obtenir une perspective complète sur les moyens d'innover. Bien que le comité s'intéresse à toutes les formes d'innovation, l'innovation technologique constitue une part importante de son mandat.

À l'heure actuelle, l'une des principales composantes de l'innovation à Marine Atlantique est axée sur une mise à niveau complète de ses systèmes d'information, dont la première version a été achevée en juillet 2019. Le projet de renouvellement des processus commerciaux (RPC) se poursuivra tout au long des

premières années de la période de planification, bien que les travaux sur ce projet aient été retardés par la pandémie. De plus amples informations sur ce projet sont fournies plus loin dans le plan. D'autres projets d'innovation qui ont été identifiés aux fins d'analyse comprennent le ravitaillement en carburant automatisé, l'introduction de kiosques libre-service aux terminaux de Marine Atlantique et l'automatisation des opérations sur les rampes.

## Environnement externe

### Changements environnementaux

Marine Atlantique assure ses services dans le golfe du Saint-Laurent, un environnement très exigeant, parfois soumis aux vents forts, des vagues extrêmes et aux conditions de glace. 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 PAB limite la capacité d'opérer de Marine Atlantique dans certaines conditions météorologiques, ce qui augmente le 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 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. Elle participe également de manière active avec ses homologues de Transports Canada (TC) afin de s'assurer collectivement que toutes les mesures appropriées sont déterminées et mises en œuvre collectivement pour préserver cette espèce de baleine.

## Réglementation

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. Étant donné que 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 puissent fonctionner uniquement avec du carburant diesel pour répondre aux exigences définies 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 ceux-ci sont souvent considérés comme étant plus raisonnables en termes de prix que le service de Marine Atlantique. Au cours des dernières années, le nombre croissant de rabais sur les tarifs aériens et les nouveaux arrivants sur le marché du transport aérien procurent un plus grand choix aux consommateurs. Toutefois, les répercussions de la COVID-19 sur l'industrie du transport aérien ont déjà entraîné une réduction importante de la desserte de l'île, West Jet ayant annulé bon nombre de ses vols dans le Canada atlantique. Cela peut entraîner un achalandage croissant de passagers vers Marine Atlantique, bien qu'il soit actuellement difficile de déterminer l'incidence.

Sur le plan commercial, Marine Atlantique assure la continuité du réseau de transport routier, dont Oceanex représente l'autre fournisseur de services le plus proche. Oceanex transporte environ 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

### *Oceanex*

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 considérait comme une subvention déloyale. 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. En décembre 2019, Oceanex a déposé une demande d'autorisation d'appel à la Cour suprême du Canada. En mars 2020, la Cour suprême du Canada a rejeté la demande d'autorisation d'Oceanex.

### *R J G Construction Limited (RJG)*

En janvier 2014, un litige a été engagé entre Marine Atlantique et RJG Construction Limited concernant un projet de construction inachevé pour le remplacement d'un duc-Albe marin au port d'Argentia. L'affaire a été entendue à la Cour suprême de Terre-Neuve-et-Labrador en décembre 2017. En février 2018, la Cour suprême a rendu une décision en faveur de Marine Atlantique, concluant que celle-ci avait droit aux dommages-intérêts pour le retard causé par RJG et les coûts supplémentaires liés à l'achèvement du contrat avec un autre entrepreneur au montant de 1,3 M\$, en plus la TVH.

En mars 2018, RJG a fait appel de cette décision. En août 2018, la Cour d'appel de Terre-Neuve-et-Labrador a annulé la décision de première instance, accueillant la réclamation de RJG Construction. En

octobre 2019, Marine Atlantique a déposé une demande d'autorisation d'appel à la Cour suprême du Canada. En mars 2020, la Cour suprême du Canada a rejeté la demande d'autorisation de Marine Atlantique.

En septembre 2020, la Cour suprême de Terre-Neuve-et-Labrador a de nouveau été saisie de l'affaire pour décider du montant des dommages-intérêts à accorder à RJG. Le 10 octobre 2020, la Cour a accordé à RJG des dommages-intérêts d'un montant de 706 000 \$ pour rupture de contrat, plus les intérêts et les frais.



### **Environnement économique**

L'économie de Terre-Neuve-et-Labrador dépend fortement du secteur des ressources naturelles et des projets d'envergure qui vont de pair avec la mise en valeur de ces ressources. Avec l'incertitude qui plane autour du prix de pétrole, la pression croissante en faveur d'une économie verte et les répercussions prévisibles de Muskrat Falls, les perspectives économiques de Terre-Neuve-et-Labrador ne sont pas positives à long terme.

Le Conference Board du Canada vient de publier ses perspectives sur deux ans pour la province de Terre-Neuve-et-Labrador, intitulées « Essayer de tenir le coup tant en mer qu'à la côte », Perspectives provinciales sur deux ans de Terre-Neuve-et-Labrador ». Voici ses principales conclusions :

- *L'économie de Terre-Neuve-et-Labrador régressera de 7,1 % cette année en raison de la pandémie de la COVID-19 et de la baisse des prix du pétrole.*

- *L'emploi devrait diminuer de 6,3 % en 2020, soit pour la cinquième fois au cours des sept dernières années. La baisse importante de l'emploi entraînera une augmentation du taux de chômage de la province, qui atteindra en moyenne 14,3 % cette année.*
- *Le taux de consommation a diminué au début de la pandémie, mais il a commencé à se redresser au cours du deuxième semestre de 2020, car la province a rouvert ses portes aux résidents et aux voyageurs du reste de la région de l'Atlantique.*
- *La croissance du PIB réel devrait atteindre 5,2 % en 2021 et 3,5 % en 2022 à mesure que les répercussions de la pandémie s'estompent.*

Le rapport note toutefois qu'une deuxième vague de pandémie et une baisse des prix du pétrole pourraient avoir une incidence sur la croissance prévue du PIB pour l'année prochaine. Les indicateurs économiques clés pour la province sont présentés ci-dessous.

### Indicateurs économiques clés (variation en pourcentage)

|  | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|
| <u>PIB réel</u>                            | 5,3  | -7,1 | 5,2  |
| <u>Indice des prix à la consommation</u>   | 1,0  | 0,2  | 2,1  |
| <u>Revenu disponible des ménages</u>       | 4,5  | 5,0  | -2,9 |
| <u>Emploi</u>                              | 0,7  | -6,3 | 4,2  |
| <u>Taux de chômage (niveau)</u>            | 11,9 | 14,3 | 12,8 |
| <u>Ventes au détail</u>                    | -0,3 | -5,7 | 8,8  |
| <u>Salaires et traitements par employé</u> | 3,9  | 0,9  | -0,1 |
| <u>Population</u>                          | -0,7 | -0,9 | -0,9 |

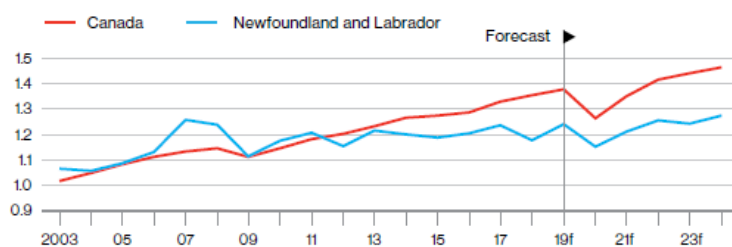
Sources : Le Conference Board du Canada; Statistique Canada.

Cependant, comme le montre le graphique, la croissance du PIB réel prévue pour l'exercice 2022-2024 est relativement faible et beaucoup plus faible que le reste du pays.

Pendant ce temps, les dépenses de consommation devraient chuter d'un pourcentage record de 10 % en 2020, avec une relance à 6,2 % de croissance en

### Real GDP, 2003 to 2024

(index, 2003 = 1.0)



f = forecast

Sources: The Conference Board of Canada; Statistics Canada.

2021 et 2,7 % l'année d'après. À plus long terme, la diminution de la population, le taux de chômage de plus en plus élevé et l'augmentation d'un faible revenu des ménages devraient tous contribuer à une nouvelle baisse des dépenses de consommation.

Des études antérieures ont montré qu'il existe un certain nombre de facteurs qui ont une incidence sur les niveaux d'achalandage à Marine Atlantique. En particulier, il a été démontré qu'il existe une corrélation entre l'achalandage de véhicules passagers (VP) et les changements du PIB, de l'IPC (tourisme) et les prix de transport aérien. Il existe également une corrélation entre les niveaux d'achalandage des véhicules commerciaux (VC) et le prix du pétrole, la quantité d'achalandage de navires qui traverse St. John's. Selon Marine Atlantique, il est plus difficile de prévoir l'incidence sur l'achalandage au cours des prochaines années en raison de l'incertitude qui plane autour du niveau du PIB et les dépenses de consommation, ainsi que toutes les inconnues concernant la pandémie. La société a donc adopté une approche relativement prudente à l'égard de ses prévisions de l'achalandage, ce qui sera discuté dans une section ultérieure du plan.

## Base de clients

### Profil des passagers et des véhicules passagers

Comme nous l'avons déjà mentionné, Marine Atlantique offre chaque jour un service de transport de passagers et de marchandises vers et en provenance de la partie insulaire de Terre-Neuve-et-Labrador à partir du port de Port aux Basques, avec un itinéraire supplémentaire entre Argentia et North Sydney (N.-É.) pendant les mois d'été pour répondre au nombre croissant de passagers pendant la saison touristique.

Voici les informations relatives à l'origine des passagers de Marine Atlantique d'après le profil des passagers de l'exercice 2020-2021 :

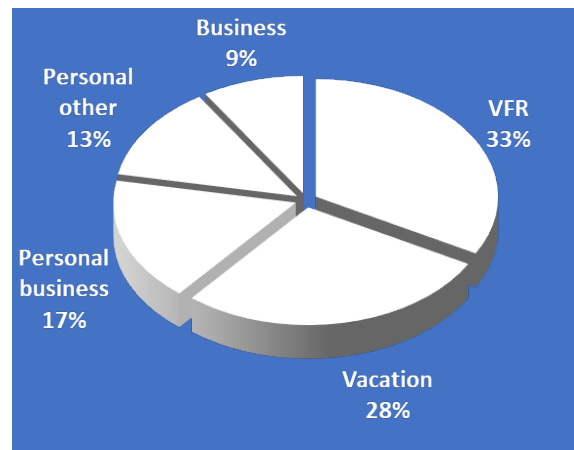
| Origine du voyageur | Pourcentage du nombre total de passagers |
|---------------------|--|
| T.-N.-L.            | 38 %                                     |
| N.-É.               | 17 %                                     |
| Î.-P.-É.            | 1 %                                      |
| N.-B.               | 6 %                                      |
| QC                  | 5 %                                      |
| Ont.                | 19 %                                     |
| Ouest               | 7 %                                      |
| É.-U.               | 7 %                                      |
| Autres pays         | 0 %                                      |

Par rapport à l'exercice 2018-2019, on constate une légère augmentation du nombre de voyageurs de Terre-Neuve-et-Labrador et de l'Ontario, avec une légère diminution de l'achalandage provenant de la Nouvelle-Écosse. Les statistiques montrent également que la route NS-ARG est fortement privilégiée par les voyageurs de l'Ontario et des États-Unis.



Une fois sur l'île, 42 % du nombre total des voyageurs se rendent à l'ouest, 21 % au centre et 36 % à l'est de Terre-Neuve-et-Labrador. Seulement 2 % des passagers se dirigent vers Labrador. Fait intéressant, 69 % de ceux qui se déplacent vers l'est de Terre-Neuve-et-Labrador se dirigent vers St. John's, la capitale. Toutefois, seulement 32 % des voyageurs du Golfe se dirigent vers St. John's, tandis que 84 % des voyageurs d'Argentia se rendent à la ville ou ses environs.

Le but de leur voyage est décrit ci-dessous :

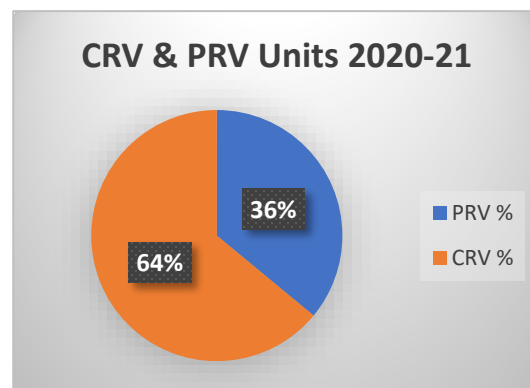
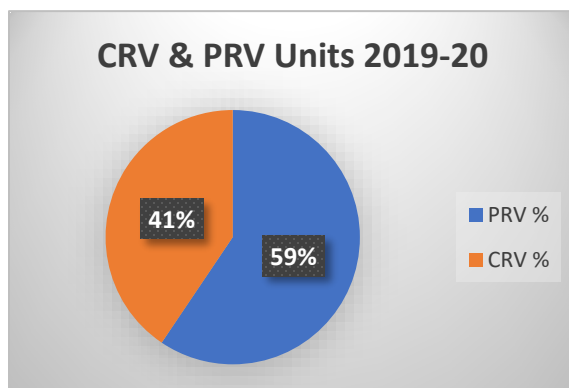


*\*Voyageurs rendant visite aux amis et parents*

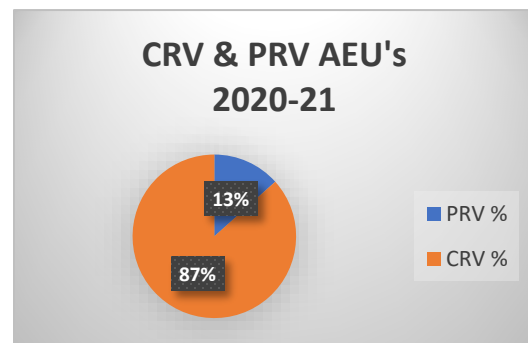
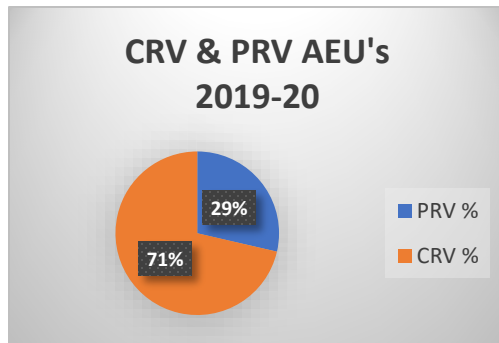
Il est pertinent de noter que 55 % des utilisateurs d'Argentia voyagent pour des vacances, contre à 25 % pour la préférence de la route NS-PAB, ce qui souligne son importance pour le secteur du tourisme.

#### Voyageurs commerciaux

Du point de vue de l'unité, les voyageurs commerciaux de Marine Atlantique représentaient 41 % du total des unités en 2019-2020. Ce nombre est passé à 64 % en 2020-2021 en raison des répercussions de la COVID-19 sur l'achalandage.



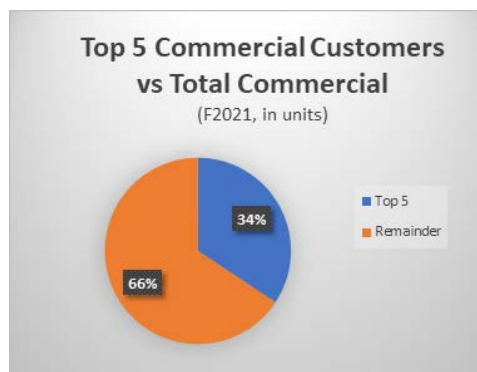
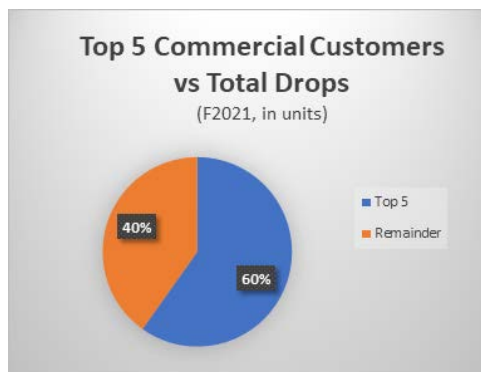
Toutefois, du point de vue d'un équivalent auto (EA), qui est utilisé pour calculer l'utilisation de la capacité, l'achalandage des VC était de 71 % du total des EA en 2019-2020 et de 87 % en 2020-2021.



L'achalandage de remorques sans tracteur, ou les unités sans conducteur, représente environ 55 % de tout l'achalandage commercial au cours des deux années.

Les utilisateurs commerciaux de Marine Atlantique transportent une grande variété de biens tels que les fournitures médicales, les aliments, les biens industriels et les véhicules. La majorité des clients commerciaux de Marine Atlantique sont des entreprises de transport qui desservent d'autres utilisateurs finaux.

Bien que Marine Atlantique compte plus de 1 000 comptes commerciaux différents, le segment commercial est surchargé, les 5 principaux utilisateurs commerciaux en termes de volume représentant 34 % du total des unités commerciales transportées en 2020-2021. Ces 5 principaux utilisateurs se consacrent presque exclusivement à des remorques sans tracteur et représentent 60 % de ce segment.



### Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général (BVG)

En 2017-2018, le BVG a entrepris un examen spécial de Marine Atlantique. Les résultats de cet examen ont été publiés le 12 février 2019 et seront déposés au Parlement en mai. La société est satisfaite des résultats de cet examen, car ils démontrent des progrès importants depuis le dernier examen spécial qui a eu lieu en 2009.

Le seul problème important indiqué dans le rapport le plus récent du BVG concerne les délais d'obtention de l'approbation du Plan d'entreprise de Marine Atlantique et les répercussions potentielles sur la planification stratégique à long terme de Marine Atlantique, en particulier sa stratégie à long terme liée à la flotte. Le manque d'un plan de gestion de l'environnement constitue un autre problème révélé par l'examen.

De nombreux points positifs ont néanmoins été notés :

- Dans l'ensemble, Marine Atlantique dispose de bonnes méthodes 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 méthode de tableau de bord prospectif pour élaborer son plan stratégique qui correspond au 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 dispose 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 installations à terre et le plan principal des projets d'immobilisations portaient sur 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 :

[Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C., Rapport de l'auditeur indépendant, Examen spécial – 2018.](#)

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 tous les problèmes identifiés par le BVG qui sont sous le 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.

## Rendement récent

Malgré d'importantes pressions telles que l'incidence de la COVID-19 sur les niveaux d'achalandage, les très faibles revenus, la réduction du financement et l'augmentation des mesures de nettoyage et de contrôle, Marine Atlantique vivra dans les limites des fonds alloués pour l'exercice 2021-2022.

Cela a été possible grâce à un effort concerté de tous les membres de l'organisation pour protéger le service essentiel, tout en mettant en œuvre d'importantes mesures d'économie et en se concentrant sur la protection de la sécurité des employés et des clients.

Marine Atlantique s'est conformée à toutes les mesures de sécurité en matière de santé publique, ainsi qu'à la directive de TC visant à réduire la capacité de transport de passagers à 50 %.

En raison de la réduction du financement et des revenus, Marine Atlantique a pris de nombreuses mesures pour s'assurer que la société puisse continuer à remplir son mandat dans les limites des fonds qui lui ont été alloués par l'actionnaire en 2020. Cependant, certaines de ces mesures auront une incidence sur les initiatives stratégiques et les plans d'exploitation de Marine Atlantique pour l'exercice 2021-2022.

1. Les mises à pied temporaires –En juin 2020, 46 % de l'effectif de Marine Atlantique a été touché soit par une mise à pied temporaire ou un manque de travail en raison de la pandémie de la COVID-19. Bien que les niveaux d'emploi soient depuis revenus à la normale, parce que de nombreux employés saisonniers ont trouvé d'autres emplois ou ont déménagé pour chercher un emploi, Marine Atlantique a actuellement du mal à recruter des employés pour certains rôles.

2. Pour remédier à la réduction des revenus, Marine Atlantique a transféré 27 millions de dollars de son budget d'immobilisations à son budget de fonctionnement pour l'exercice 2020-2021. Par conséquent, Marine Atlantique a dû redéfinir les priorités de son budget d'immobilisations de l'exercice en cours pour assurer l'achèvement des initiatives qui ont été retardées l'an dernier. D'autres projets n'ont pas pu être lancés alors que les travaux ont ralenti dans plusieurs projets, comme le renouvellement des processus opérationnels. Ces retards seront pris en compte soit dans la demande de réorganisation de Marine Atlantique, soit dans sa prochaine demande de financement, afin de terminer des projets qui ont été retardés ou reportés.
3. Report de toute formation et tout déplacement non essentiel pour l'exercice – Marine Atlantique a demandé et obtenu des exemptions pour certaines exigences réglementaires en matière de formation en 2021. Toutefois, cette formation devra être terminée en 2021-2022.
4. Gel de l'embauche pour les postes non essentiels et vacants retirés du budget. À l'instar du numéro un ci-dessus, Marine Atlantique est actuellement confrontée à des défis de recrutement pour les postes clés, car les employés potentiels sont allés travailler ailleurs.

Dès que le rapport annuel de Marine Atlantique renfermant les résultats détaillés pour l'exercice 2020-2021 sera déposé au parlement, il sera disponible sur son site Web à <https://www.marineatlantic.ca/about-us/corporate-information/reports>.

## Harmonisation avec les priorités et les objectifs du gouvernement

Comme il est précisé plus loin dans le Plan d'entreprise, Marine Atlantique a mis en place des plans spécifiques pour soutenir les priorités et les objectifs du gouvernement. Plus précisément, ce plan répond aux priorités suivantes :

### 1. Mobiliser en vue de soutenir les objectifs communs en réponse à la COVID-19.

Marine Atlantique a élaboré des engagements en matière de rendement qui permettent d'établir des indicateurs mesurables du leadership en s'adaptant aux réalités opérationnelles et stratégiques changeantes à la suite de la pandémie de la COVID-19 afin de fournir des services et des résultats pour les Canadiens.

### 2. Promouvoir la lutte contre le racisme, la diversité, l'équité et l'inclusion

Poursuivre les efforts visant à accroître la diversité sociale et culturelle de la main-d'œuvre et à favoriser l'inclusion d'un large éventail de voix et de points de vue dans la gouvernance et la prise de décisions. L'autre effort de Marine Atlantique consiste à établir un plan d'équité salariale au plus tard le 3 septembre 2024.

### 3. Soutenir la santé et la sécurité physiques et psychologiques

Le plan stratégique de Marine Atlantique met l'accent sur les points suivants :

- a. La promotion de la santé et de la sécurité physiques des employés de Marine Atlantique, notamment dans le contexte d'un retour au travail;
- b. Le soutien de la santé psychologique des employés en ces temps difficiles, y compris la prévention et la résolution du harcèlement et de la discrimination.

## 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 méthode du tableau de bord prospectif (BSC), y compris l'utilisation de cartes stratégiques.



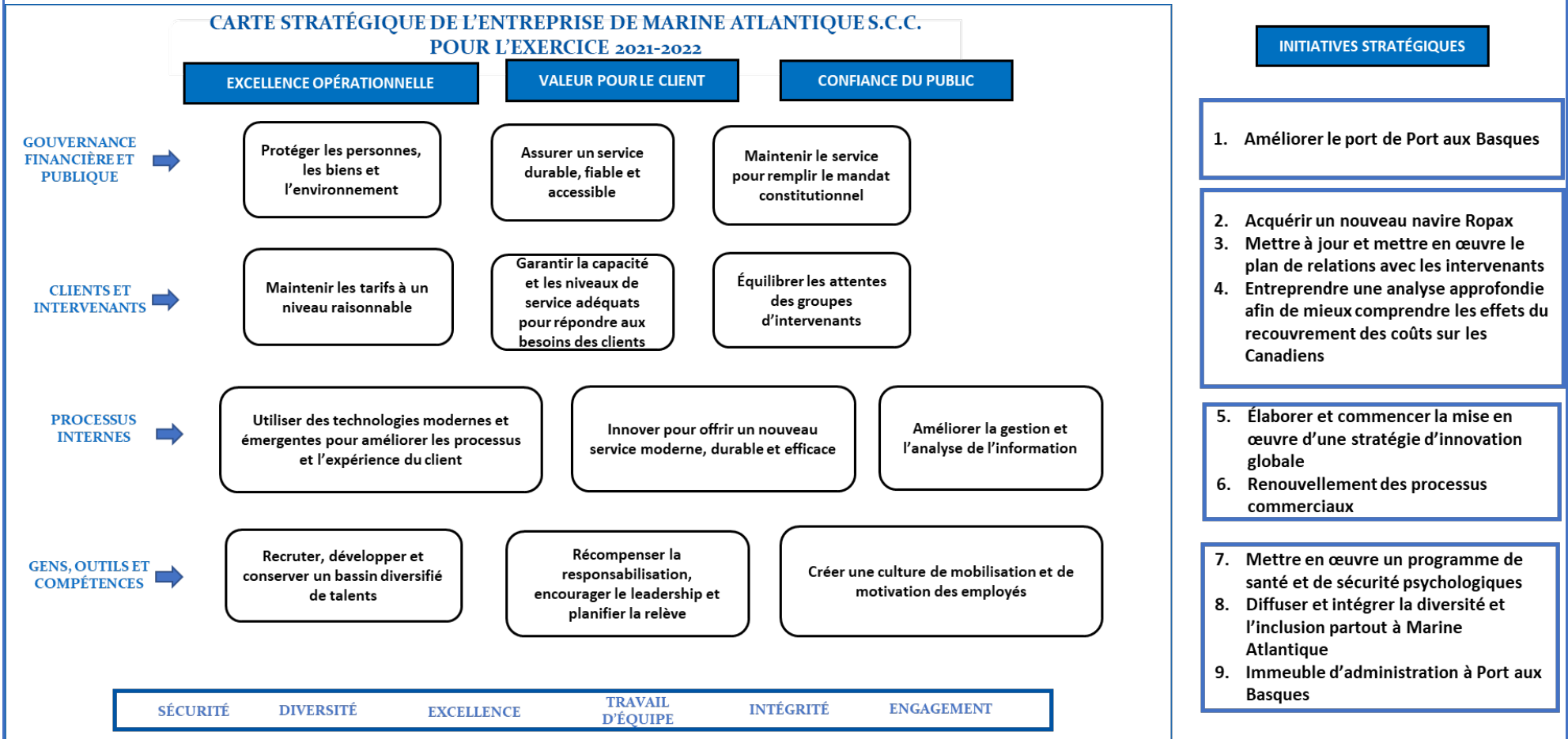
Le tableau de bord prospectif désigne les objectifs stratégiques de la société selon quatre volets de succès : la gouvernance financière et publique, les clients et les intervenants, les procédures internes et les gens, les outils et les compétences. Ils figurent tous du côté gauche du tableau.

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 tous les objectifs : l'excellence opérationnelle, la valeur pour le client et la confiance du public. Les valeurs de la société, qui figurent 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 aux initiatives stratégiques en cours d'exercice sur lesquelles la société se concentrera pour la prochaine période de planification.

En juillet 2020, le conseil d'administration de Marine Atlantique s'est réuni pendant plusieurs jours pour mettre à jour la carte stratégique de la société compte tenu de la COVID-19 et de ses répercussions sur l'organisation. Au cours de cette séance, le Conseil a réexaminé les piliers stratégiques de la société pour s'assurer de leur pertinence, mis à jour les objectifs stratégiques de l'organisation afin de mieux refléter le contexte opérationnel actuel et a élaboré des initiatives stratégiques pour la période de planification de l'exercice 2021-2022 et au-delà.

Guidée par l'orientation du Conseil et des priorités du gouvernement, la carte stratégique de l'entreprise Marine Atlantique pour l'année de planification 2021-2022 est présentée ci-dessous.

# Objectifs stratégiques révisés pour l'exercice 2021-2022



## Principales activités et étapes de mise en œuvre

| Initiatives stratégiques 2021-2022 |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|
|                                    | Initiative stratégique                  | Résultats opérationnels   | Produits livrables de mi-année  | Comité de production de rapports                      |
| 1                                  | Développer le port de Port aux Basques  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la sécurité</li> <li>Amélioration de la fiabilité du service</li> <li>Réduction des interruptions de service en raison des vents forts</li> <li>Hausse de la satisfaction des clients</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Études techniques préliminaires et consultations publiques en cours</li> <li>Travail avec Transports Canada et les organismes centraux sur les exigences en matière de renseignements (en attente d'approbation)</li> <li>Préparation de la trousse d'approvisionnement 1 pour les travaux sur le site</li> <li>Développement de la manifestation d'intérêt pour l'ensemble d'approvisionnement 2 — dragage</li> </ul>   | Conseil   |
| 2                                  | Acquérir un nouveau navire Ropax        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la fiabilité du service</li> <li>Hausse de la satisfaction des clients</li> <li>Augmentation de la stabilité opérationnelle (de la flotte)</li> <li>Amélioration de la planification à long terme</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exécution du contrat avec le promoteur préféré</li> <li>Établissement de l'équipe de construction et de la structure hiérarchique de Marine Atlantique</li> <li>Achèvement de la conception détaillée</li> <li>Début de la construction du navire</li> <li>Surveillance de la construction</li> <li>Rapports et suivi de l'évolution de la construction</li> </ul>   | Conseil   |
| 3                                  | Plan de relations avec les intervenants | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la confiance du public</li> <li>Efficacité dans la prise de décisions</li> <li>Amélioration de la gestion des risques</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventilation des objectifs, de la portée et des intervenants</li> <li>Établissement de l'approche, des rapports et du budget</li> <li>Mises à jour continues</li> <li>Surveillance des progrès et adaptation en fonction des besoins</li> </ul>   | Comité de gouvernance, des risques et de la stratégie |
| 4                                  | Analyse du recouvrement des coûts       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la compréhension des incidences des exigences en matière de recouvrement des coûts sur la prise de décision</li> <li>Amélioration de la compréhension des augmentations de taux sur les comportements des clients</li> <li>Amélioration des connaissances</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Émission et attribution de la demande de propositions pour la portée des travaux, telle qu'élaborée et approuvée par l'équipe de direction</li> <li>Collecte d'informations et coordination avec l'expert-conseil</li> <li>Réception et examen de l'ébauche de document</li> <li>Présentation du document final au Conseil</li> </ul>  | Comité de gouvernance, des risques et de la stratégie |
| 5                                  | Stratégie d'innovation                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement d'une documentation formelle sur les résultats, les objectifs et les avantages escomptés de l'investissement de Marine Atlantique en innovation</li> <li>Éclaircissement sur la façon dont les activités d'innovation permettront l'établissement de la stratégie organisationnelle et sur les principes gouvernant la prise des décisions relatives à l'innovation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dépôt du document formel de stratégie d'innovation auprès de l'équipe de direction de Marine Atlantique pour approbation</li> <li>Examen des projets actifs pour déterminer ceux qui sont applicables dans le cadre du portefeuille de l'innovation</li> <li>Identification des possibilités d'innovation progressive à recommander pour approbation par le biais du modèle de gouvernance de Marine Atlantique</li> <li>Avancement des projets inclus dans le plan d'entreprise de l'an prochain</li> </ul> | Conseil   |

## Initiatives stratégiques 2021-2022

|   | Initiative stratégique                                     | Résultats opérationnels  | Produits livrables de mi-année   | Comité de production de rapports                                 |
|---|--|--|--|--|
| 6 | Renouvellement des processus commerciaux                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration des analyses et de l'efficacité des rapports de données</li> <li>Diminution de la planification des griefs et des plaintes connexes</li> <li>Diminution des demandes de renseignements relatives à la paie</li> <li>Diminution du nombre de redressements de paie</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Redémarrage du programme SAP</li> <li>Préparation et mise à l'essai du projet de la chaîne d'approvisionnement et des finances</li> <li>Phase d'essai et mise en service du système de gestion de l'apprentissage (SGA)</li> <li>Préparation pour la mise en service du projet de la chaîne d'approvisionnement et des finances</li> </ul>  | Conseil  |
| 7 | Programme de santé et de sécurité psychologiques           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un programme complet de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un plan d'action pour soutenir l'entreprise à respecter les Normes nationales de santé et de sécurité psychologiques de la Commission de la santé mentale, le cas échéant</li> <li>En se fondant sur les commentaires des employés, élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action pour améliorer la culture du milieu de travail, en particulier en ce qui concerne l'intimidation et le harcèlement</li> <li>Réalisation d'évaluations des risques en milieu travail pour cerner les zones à risque et élaboration de plans d'atténuation visant à prévenir les incidents de violence et de harcèlement</li> <li>Mise en œuvre des dispositions exigées du projet de loi C-65</li> </ul> | Ressources humaines (RH)/ Santé, sécurité et environnement (SSE) |
| 8 | Favorisation de la diversité, de l'inclusion et du respect | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la diversité organisationnelle et de l'inclusion</li> <li>Amélioration de la culture et du moral des employés</li> <li>Respect des appels à l'action énoncés dans le rapport de la Commission de vérité et réconciliation</li> <li>Amélioration de la représentation et de l'équité des genres</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action fondé sur le programme d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) élaboré en 2020-2021</li> <li>Réalisation d'une évaluation complète de l'EDI en milieu de travail.</li> <li>Élaboration des modules de formation sur l'EDI</li> <li>Élargissement du Programme d'encadrement et de mentorat pilote pour les femmes.</li> <li>Poursuite de l'engagement et de la consultation des organismes communautaires</li> <li>Identification et résolution de la discrimination systémique en éliminant les obstacles à l'emploi et à la promotion pour les groupes sous-représentés</li> </ul>  | RH/SSE   |
| 9 | Nouveaux bureaux de Port aux Basques                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'engagement des employés</li> <li>Amélioration des processus et de la planification</li> <li>Collaboration accrue et pollinisation croisée des idées</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration des documents d'appel d'offres relatifs aux travaux de chantier civils</li> <li>Aménagement du site</li> <li>Finalisation de la conception de l'immeuble</li> <li>Élaboration des documents d'appel d'offres relatifs à la construction de bâtiments</li> <li>Construction de la sous-structure</li> <li>Commencement de la construction de la superstructure</li> </ul>  | Comité de gouvernance, des risques et de la stratégie            |





### Développement au port de Port aux Basques

L'entrée et l'accostage au port de Port aux Basques présentent 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 de Vardy, se trouve au centre du port, ce qui perturbe l'entrée et la sortie des manœuvres à du port. De plus, le secteur est aussi 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 l'Association mondiale pour l'infrastructure de transport d'origine hybride (PIANC) et nécessite des manœuvres de navires complexes pour l'accès aux postes de mouillage et à d'accostage au terminal de Marine Atlantique à PAB. Il nécessite également une configuration de navire unique, comme des propulseurs supplémentaires et des gouvernails de levage, pour permettre l'accostage. Le projet de développement portuaire proposé comprend des options pour l'amélioration de la navigation et l'incorporation des normes de la PIANC et il comprend les cinq volets suivants :

1. Élimination de l'île Vardy
2. Élimination partielle 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,
5. Élimination/réutilisation des matériaux dragués et excavés.

En 2019-2020, Marine Atlantique a commencé à explorer les coûts potentiels et les répercussions opérationnelles d'importants changements au port de PAB. Elle a de plus entrepris une évaluation environnementale afin de déterminer les effets de l'élimination de l'île Vardy.

En 2020-2021, Marine Atlantique a commencé à travailler sur trois volets d'activités à l'appui du projet du port de PAB, notamment l'ingénierie préliminaire, les évaluations environnementales et la consultation des intervenants. Les résultats de chacun des trois volets orienteront directement toute autorisation et réglementation liée au projet, tout en permettant à Marine Atlantique de mieux cerner la taille, la complexité et le coût du projet.

Les travaux d'ingénierie préliminaires comprenaient l'élaboration de modèles techniques et hydrodynamiques côtiers, d'études topographiques, de bathymétrie et de profilage du sous-sol, d'évaluations géotechniques et archéologiques terrestres et d'options d'élimination de la drague et de mise en place des roches.

En ce qui concerne l'évaluation de l'environnement, les travaux réalisés à ce jour comprennent l'échantillonnage des sols de surface, les études de la faune, de la flore vasculaire et non vasculaire, les évaluations de la qualité de l'air, de l'acoustique et de la qualité de l'eau, les études sur les poissons et leur l'habitat, sur l'habitat benthique sous-marin et un programme d'échantillonnage des sédiments marins.

Enfin, des consultations internes et externes ont également commencé. Marine Atlantique a eu des entretiens avec les principaux intervenants de la communauté, y compris des agents d'entreprise et des administrations locales ainsi que des utilisateurs de la pêche et des loisirs. À ce jour, Marine Atlantique a consulté l'administration portuaire du PAB, la ville de Channel-Port aux Basques, les services de développement économique et régional des gouvernements provinciaux et les administrations portuaires pour les petits bateaux. Bien qu'une partie du processus d'autorisation environnementale exige l'engagement des intervenants, un entretien avec les principaux intervenants contribue également à valider et à guider les travaux d'ingénierie préliminaires et permet à Marine Atlantique d'identifier les préoccupations potentielles qui devraient être abordées dans le cadre du processus de planification. À l'interne, Marine Atlantique a également eu des entretiens avec ses capitaines, ses capitaines en second, ainsi qu'au personnel de gestion à terre.

En 2021-2022, Marine Atlantique conclut des discussions avec la province de Terre-Neuve-et-Labrador en vue d'obtenir la propriété de l'île. Trois actes sur l'île ont été enregistrés jusqu'ici, mais aucun propriétaire ne peut revendiquer la terre. L'administration provinciale a manifesté son intention de transférer gratuitement l'île à Marine Atlantique qui a l'intention de se l'approprier, peu importe si le projet de développement portuaire est approuvé, car c'est le site actuel de l'équipement de navigation et des stations météorologiques de Marine Atlantique. Le fait de devenir propriétaire de l'île permettra à Marine Atlantique d'y apporter toutes les améliorations dont elle pourrait avoir besoin, maintenant ou à l'avenir.

Marine Atlantique envisage de collaborer avec l'actionnaire au cours de la prochaine période de planification afin de s'assurer qu'une analyse suffisante est effectuée pour appuyer ce projet. Dès que toutes les exigences en matière d'information auront été remplies, Marine Atlantique demandera l'approbation et le financement du projet par TC.



### Stratégie reliée à la flotte

Pour assurer son succès continu, il est essentiel que Marine Atlantique dispose d'une flotte sûre, fiable et efficace, non seulement 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 qui garantit 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.

La flotte actuelle de Marine Atlantique comprend quatre traversiers de cote glace érigés d'un pavillon canadien : le Blue Puttees, le Highlanders, l'Atlantic Vision et le Leif Ericson.

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 2015-2016. L'Atlantic Vision est actuellement sous contrat de location et le Leif Ericson est la propriété exclusive de l'organisation.

C'est une flotte faite essentiellement de navires RoPax, c'est-à-dire de grands navires capables d'accueillir des voyageurs commerciaux et des personnels en même temps. Ces navires ont une grande capacité de transport de marchandises et peuvent accueillir de gros véhicules commerciaux. Ils peuvent aussi transporter un grand nombre de passagers et offrir d'intéressantes commodités tant pour le

voyageur personnel que pour les conducteurs commerciaux (les cabines, les restaurants, les boutiques et le divertissement). Le côté flexible des navires est idéal pour Marine Atlantique, car ils peuvent non seulement, transporter à la fois le fret et les passagers sur toutes les routes, mais ils peuvent être utilisés de manière interchangeable entre les routes.

Un navire RoRo par contre ne peut transporter que du fret, avec une capacité de transport de passagers limitée à 12 et très peu, voire aucune, commodité pour les passagers. Bien qu'un navire RoRo permette à Marine Atlantique de transporter de grandes quantités d'achalandage commercial, la société préfère la flexibilité d'avoir quatre navires RoPax en service. Une flotte de quatre navires RoPax permet non seulement à la société de se remettre rapidement des interruptions de service, ce qui est d'ailleurs courant dans l'environnement d'exploitation de Marine Atlantique, mais aussi de réduire ses risques opérationnels en ayant quatre navires qui peuvent assurer le transport d'achalandage de passagers au besoin. Par exemple, si Marine Atlantique subit une panne pendant la saison estivale achalandée, les autres navires RoPax restants permettent à la société de continuer à répondre à la demande d'achalandage et de réduire les retards pour les passagers. D'un point de vue opérationnel, le fait de disposer de quatre navires RoPax est l'un des principaux facteurs d'atténuation des risques de Marine Atlantique.

TC évalue actuellement le besoin de quatre navires pour le service de Marine Atlantique, dont les résultats serviront à guider les discussions futures sur les exigences liées à sa flotte. Cependant, Marine Atlantique soutient qu'avec les prévisions d'achalandage, combinées à l'environnement opérationnel dans lequel nous opérons et à la possibilité de longues interruptions de service, une flotte de quatre navires est nécessaire pour réduire les risques pour la société et continuer à fournir un niveau de service raisonnable aux utilisateurs finaux.

### Atlantic Vision

Ce plan suppose qu'Atlantic Vision ou un navire semblable, va intégrer la flotte pour la durée de la période de planification, car le nouveau navire était destiné à remplacer le Leif Ericson vieillissant. Au cours cette période, Marine Atlantique étudiera néanmoins un certain nombre d'options concernant le quatrième navire de sa flotte, en se concentrant sur la recherche d'un navire plus efficace pour l'exploitation que l'Atlantic Vision dès que possible. 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 globaux tout en répondant aux attentes en matière de recouvrement des coûts de l'actionnaire, de fournir un niveau de service attendu de ses clients et de réduire le niveau de risque pour l'organisation.

## Leif Ericson



Le budget de 2019 a également fourni à suffisance un financement qui permettra à la société d'effectuer l'évaluation de 30 ans du Leif Ericson. Cette 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. La DNV/GL, l'agence d'inspection de classe approuvée par l'International Association of

Classification Societies (IACS), effectuera cette évaluation. Cette dernière comme telle couvre 68 éléments d'une liste prédéfinie. Le propriétaire doit fournir les résultats de l'évaluation et être prêt à remplacer ou à réparer tout élément jugé sous la classe ou les limites réglementaires acceptables.

La préparation de cette évaluation a commencé en 2019-2020 et l'essentiel du travail sera achevé en 2020-2021 et au début de 2021-2022. Un aperçu du travail réalisé se trouve à l'annexe J.

Bien que ce plan présume que le nouveau navire remplacera le Leif Ericson, comme l'envisageait initialement Marine Atlantique, la société explore actuellement d'autres configurations de flotte. Il est probable que l'investissement récent dans le Leif Ericson prolongera la durée de vie d'exploitation du navire à au moins 35 ans, ce qui permettra à Marine Atlantique de maintenir le navire dans la flotte pendant une plus longue période. Toute modification apportée à la stratégie initiale de la flotte devra être approuvée par le conseil d'administration de Marine Atlantique et, si elle est approuvée, elle sera reflétée dans le Plan d'entreprise de l'exercice 2022-2023.

## Approvisionnement d'un nouveau navire

Marine Atlantique a commencé le processus d'approvisionnement pour le nouveau navire approuvé au cours de l'exercice 2019-2020. Avec le financement et les approbations garantis au budget de 2019, Marine Atlantique a publié une demande de qualification (DDQ) en juillet 2019 afin de présélectionner un groupe de soumissionnaires qualifiés qui passeront à la prochaine phase du projet, la demande de proposition (DDP). Quatre candidats au total ont rempli toutes les exigences à être considéré comme soumissionnaire potentiel et deux d'entre eux ont réussi la phase DDP du projet, qui a été publiée au T1 de 2020-2021. Marine Atlantique a terminé les réunions commerciales confidentielles (RCC) avec chaque soumissionnaire afin de faciliter leurs réponses à la DDP. Tout au long du reste de l'exercice 2020-2021, Marine Atlantique s'est concentrée sur l'évaluation des réponses à la DDP et la détermination du soumissionnaire préféré.

En juillet 2021, à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert aux soumissionnaires nationaux et internationaux supervisé par un surveillant indépendant de l'équité, Marine Atlantique a annoncé que la société a conclu un accord d'affrètement de cinq ans avec Stena North Sea Ltd pour fournir un nouveau navire Ro-Pax à la flotte. À la suite de l'accord d'affrètement de cinq ans, Marine Atlantique aura la possibilité d'acheter le navire.

Le nouveau navire offrira une technologie écoénergétique pour les navires verts, qui s'harmonisera avec l'emphase actuelle du gouvernement sur le changement climatique et la réduction des émissions de carbone. La conception du navire intégrera une technologie à double combustible et sera équipée de batteries pour réduire davantage son empreinte carbone. Le navire sera construit avec des mesures précises pour réduire le bruit sous-marin, réduisant ainsi l'incidence sur la vie marine. Le navire offrira également une puissance et une capacité de propulsion accrues pour maximiser la manœuvrabilité pendant l'accostage et l'appareillage.

Le navire de cote glace mesurera environ 200 mètres de longueur et pourra transporter des véhicules commerciaux et des voitures de passagers. Il intégrera les dernières normes d'accessibilité, transportera jusqu'à 1 000 passagers, disposera de 146 cabines de passagers (y compris des cabines adaptées aux animaux de compagnie), de 40 compartiments de transport de passagers, d'une variété d'options de restauration, de salons, d'une aire de jeux pour enfants et d'un chenil pour animaux de compagnie. Le navire sera compatible avec les services de Port aux Basques et d'Argentia et devrait



entrer en service au cours de l'exercice 2024-2025.

Le tableau ci-dessous présente le plan de projet de haut niveau mettant en évidence les principales étapes.

| Projet du nouveau navire                      | 2021-2022 |    |    |    | 2022-2023 |    |    |    | 2023-2024 |    |    |    | 2024-2025 |    |    |    |
|---|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|
|   | T1        | T2 | T3 | T4 | T1        | T2 | T3 | T4 | T1        | T2 | T3 | T4 | T1        | T2 | T3 | T4 |
| Date d'entrée en vigueur du contrat           | ■         |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Conception de base                            | ■         | ■  | ■  |    |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Conception détaillée                          |           | ■  | ■  | ■  | ■         | ■  | ■  |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Construction du navire                        |           |    |    |    | ■         | ■  | ■  | ■  | ■         | ■  |    |    |           |    |    |    |
| Installation et mise en service du système    |           |    |    |    |           |    | ■  | ■  | ■         | ■  | ■  |    |           |    |    |    |
| Essais en mer                                 |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    | ■  | ■  |           |    |    |    |
| Livraison                                     |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    | ■  | ■         |    |    |    |
| Transit                                       |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    | ■         | ■  |    |    |
| Formation et familiarisation avec les navires |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |           | ■  | ■  |    |
| Mise en service du navire                     |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |           | ■  | ■  | ■  |

L'acquisition d'un nouveau navire est une entreprise importante pour l'organisation. Marine Atlantique a eu recours à plusieurs consultants externes pour l'aider à gérer ce projet, y compris l'expertise technique, juridique, de risque et de gestion de projet. Un modèle de gouvernance claire a été mis en place pour s'assurer que le projet est géré de façon adéquate.

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

L'exercice 2021-2022 s'annonce chargé pour Marine Atlantique puisque le programme SAP du renouvellement des processus commerciaux a été relancé après une pause en raison de la COVID19. Dans le cadre du projet SAP Private Cloud Migration qui a pris fin en août 2021, Marine Atlantique a travaillé en partenariat avec Deloitte et SAP pour migrer tous les systèmes SAP (production et non production) vers un environnement infonuagique hébergé. Grâce à cette migration, il n'est plus nécessaire de disposer d'un centre de données SAP (auparavant géré par Bell).

Les projets du système de gestion de l'apprentissage de la chaîne d'approvisionnement, des finances et de SuccessFactors seront lancés au cours de l'exercice 2021-2022.

Le système de gestion de l'apprentissage repose sur le module central des employés de SuccessFactors déployé dans la version 1 du renouvellement des processus commerciaux. Il s'agit du premier module SuccessFactors supplémentaire développé par Marine Atlantique qui contribuera à répondre aux recommandations de l'examen spécial du BVG. Le lancement des systèmes de gestion de l'apprentissage est prévu pour décembre 2021. Le système permettra à Marine Atlantique de créer des plans d'apprentissage et des programmes d'études pour chaque employé afin non seulement de déterminer la formation et le perfectionnement requis, mais aussi de surveiller de manière proactive les exigences en matière de formation pour le suivi de la conformité, y compris les notifications avant qu'elles n'arrivent à échéance.

Lors de l'exercice 2020-2021, le projet de la chaîne d'approvisionnement et des finances de SAP a été lancé en tant qu'exercice de continuité des activités lorsque le programme SAP élargi a été temporairement suspendu en raison de la COVID-19. Le projet a progressé au cours des phases de conception et de construction malgré son lancement à titre d'exercice d'atténuation des risques au cas où l'ancien système deviendrait instable au point d'être délabré. En attendant l'achèvement de la phase de test, le système sera « prêt pour exploitation » au troisième trimestre de l'exercice 2021-2022 et sera lancé au cours du même exercice. La mise en œuvre des modules de la chaîne d'approvisionnement et des finances permettra de disposer d'un processus simplifié d'approvisionnement au paiement, d'un système global pour les transactions financières et d'un référentiel de matériel maître nettoyé et harmonisé (actuellement géré par quatre anciens systèmes).

La mise en œuvre des modules de la chaîne d'approvisionnement et des finances du SAP permettra à Marine Atlantique de lancer le projet d'entretien des installations SAP au cours de l'exercice 2022-2023. La première phase de l'initiative d'entretien des installations SAP se concentrera sur les composants à terre et se déroulera parallèlement à une mise à niveau de la version SAP, qui offrira une meilleure capacité hors ligne à utiliser sur les navires. L'équipe commencera le projet d'entretien des installations sur les navires aussitôt que ces deux projets sont terminés et stabilisés.

Le programme de renouvellement des processus commerciaux a permis à Marine Atlantique de jeter les bases d'une PRE pour un avenir d'excellence opérationnelle et d'amélioration continue. À la fin de

ce programme, Marine Atlantique disposera d'une gamme complète d'outils de base pour se lancer dans l'innovation continue en matière de PRE. La plateforme des systèmes de gestion de l'apprentissage a été construite en tenant compte des besoins futurs – tels que l'apprentissage en ligne – et configurée de manière à ce que la voie de l'amélioration continue soit déjà en cours. L'équipe de renouvellement des processus commerciaux étudie actuellement les options et l'approche pour poursuivre l'élaboration et le déploiement des modules de gestion des talents pour l'organisation, la gestion du recrutement devenant la prochaine priorité pour la division des ressources humaines. Les modules SAP de la chaîne d'approvisionnement et des finances ont été construits en fonction des normes SAP et de l'industrie, ce qui simplifiera les futures initiatives d'amélioration telles que la fonctionnalité d'identification par radiofréquence (IRF), la gestion des entrepôts d'entreprise et les applications mobiles SAP.

Voici le calendrier de mise en œuvre actuel :

| Projet de renouvellement des processus commerciaux                     | 2021-2022 |    |    |    | 2022-2023 |    |    |    | 2023-2024 |    |    |    |
|--|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|----|
|  | T1        | T2 | T3 | T4 | T1        | T2 | T3 | T4 | T1        | T2 | T3 | T4 |
| Projet des finances de SAP   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Projet de la chaîne d'approvisionnement de SAP                         |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Système de gestion de l'apprentissage de la chaîne d'approvisionnement |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Santé, sécurité et environnement (SSE)                                 |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Composants à terre du projet d'entretien des installations SAP         |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Composants à navire du projet d'entretien des installations SAP        |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Systèmes de projet   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Gestion du recrutement   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Gestion du rendement et objectifs                                      |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |
| Planification de la relève   |           |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |    |

### Diversité et inclusion

Marine Atlantique vise disposer d'une main-d'œuvre qui reflète la diversité des communautés qu'elle dessert. Pour y parvenir, Marine Atlantique a identifié quatre groupes sous-représentés désignés par le gouvernement fédéral 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

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

| Groupe ciblé | Représentation de base (2017) | 2019 Résultats | 2020 Résultats | Cible de fin du plan |
|--------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------------|
|              |                               |                |                |                      |



|                           |         |        |        |              |
|---------------------------|---------|--------|--------|--------------|
| Les femmes                | 37,10 % | 39 %   | 37,2 % | 48 %         |
| Peuples autochtones       | 3,70 %  | 4,50 % | 4,40 % | 5,50 %       |
| Les minorités visibles    | 1,50 %  | 2,10 % | 1,80 % | 2,50 %       |
| Les personnes handicapées | 4,80 %  | 6,00 % | 5,70 % | À DÉTERMINER |

Remarque : La baisse de la représentation de chaque groupe a diminué en 2020 par rapport aux gains réalisés en 2019. Cette situation est attribuable au gel de l'embauche que Marine Atlantique a mis en œuvre pour gérer les coûts tout au long de la pandémie.

La société a élaboré un plan d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion doté de ces objectifs :

1. Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action fondé sur la stratégie élaborée en 2020-2021 pour favoriser la diversité et l'inclusion de la main-d'œuvre, contribuant ainsi de façon positive à l'inclusion sociale et à la participation de la main-d'œuvre.
2. créer un milieu de travail sécuritaire et sain sur le plan psychologique libre d'intimidation, de harcèlement et de toutes les formes de comportement irrespectueux.
4. Créer des politiques et des programmes qui contribuent à l'égalité entre les sexes dans le milieu de travail.
5. Créer un milieu de travail équitable, sécuritaire et inclusif pour les personnes 2SLGBTQ+ et de toutes les personnes indépendamment de leur orientation, l'identité/expression sexuelles ou l'intersexualité;
6. Renforcer le partenariat de Marine Atlantique avec les communautés autochtones de Terre-Neuve et de la Nouvelle-Écosse afin de collaborer à propos d'initiatives visant à créer un milieu de travail représentatif, équitable, sécuritaire et inclusif des peuples autochtones.
7. Créer un milieu de travail équitable, sécuritaire et inclusif pour les personnes handicapées;
8. Créer un milieu de travail équitable, sécuritaire et inclusif pour les minorités visibles.

En fonction des objectifs de ce plan d'action, un certain nombre d'initiatives sont prévues pour l'exercice 2021-2022, y compris, mais sans y être limité celles-ci :

- Effectuer une évaluation complète de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail.
- Déterminer les domaines dans lesquels les groupes désignés sont sous-représentés et décrire les mesures nécessaires pour augmenter leur représentation.
- Identifier et traiter la discrimination systémique en éliminant les obstacles à l'emploi et à la promotion pour les groupes sous-représentés.
- Élaborer des modules de formation sur l'EDI afin d'accroître les compétences des employés liées à l'EDI.
- Poursuivre l'élaboration, l'amélioration et la modification des documents éducatifs et promotionnels afin qu'ils soient inclusifs et largement accessibles.
- Poursuivre l'engagement et la consultation des organismes communautaires afin de discuter des problèmes émergents, des priorités et des mesures à prendre.
- Examiner comment Marine Atlantique peut tirer parti de sa nouvelle technologie SAP aux fins de l'autodéclaration.

Marine Atlantique se concentrera sur les étapes clés du cycle de vie de l'emploi à savoir, le recrutement, l'inclusion, la croissance professionnelle ainsi que la contribution active et le leadership. À chacune de ces étapes, Marine Atlantique s'assurera de supprimer les obstacles potentiels afin que toutes les personnes puissent s'épanouir. Marine Atlantique examine d'autres moyens de prestation pour s'assurer que la société puisse continuer d'atteindre ses objectifs malgré le fait que certaines des activités identifiées dans le plan d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion soient 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 2020 :

| <b>Catégorie professionnelle reliée à l'équité en emploi</b> | <b>Nombre total d'employés</b> | <b>Nombre total de femmes</b> | <b>Pourcentage</b> |
|--|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| 01 Cadres supérieurs   | 9                              | 2                             | 22,22 %            |
| 02 Cadres intermédiaires et autres cadres                    | 56                             | 20                            | 35,71 %            |
| 03 Professionnels  | 37                             | 27                            | 72,97 %            |
| 04 Semi-professionnels et techniciens                        | 144                            | 13                            | 9,03 %             |
| 05 Superviseurs  | 32                             | 17                            | 53,13 %            |
| 06 Superviseurs : métiers                                    | 8                              | 0                             | 0,00 %             |
| 07 Administration et personnel de bureau principal           | 28                             | 23                            | 82,14 %            |
| 08 Personnel de vente et de service après-vente qualifiés    | 64                             | 26                            | 40,63 %            |
| 09 Personnel de métiers qualifié                             | 70                             | 0                             | 0,00 %             |
| 10 Personnel de bureau                                       | 99                             | 59                            | 59,60 %            |
| 11 Personnel de vente et de service intermédiaire            | 90                             | 70                            | 77,78 %            |
| 12 Travailleurs manuels semi-spécialisés                     | 377                            | 60                            | 15,92 %            |
| 13 Autre personnel de vente et de service                    | 191                            | 131                           | 68,59 %            |
| <b>Totaux</b>  | <b>1 205</b>                   | <b>448</b>                    | <b>37,18 %</b>     |

Marine Atlantique a élaboré les initiatives spécifiques suivantes de la société pour l'exercice 2021-2022.

| <b>Initiative</b>   |
|---|
| Poursuivre le recrutement et la planification de la relève en mettant l'accent sur la participation des employées de Marine Atlantique au programme de perfectionnement de la gestion et du leadership. |
| Évaluer le programme d'encadrement et de mentorat pilote pour les femmes, le réviser au besoin et l'élargir pour y inclure une plus grande participation.   |
| Accroître l'équité entre les sexes au sein de l'équipe de la haute direction au moins un poste.   |
| Élaborer des lignes directrices sur l'inclusion, ainsi que des outils de sensibilisation et d'éducation, pour tous les gestionnaires et employés en ce qui concerne tous les groupes sous-représentés.  |

La représentation des femmes de la haute direction lors des conférences de l'industrie et des associations doit être portée à 30 à 40 pour cent.

Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de recrutement visant à embaucher plus de femmes et de personnes autochtones au sein de l'organisation.

#### Le programme de santé et de sécurité psychologiques

L'objectif principal de Marine Atlantique est d'élaborer un programme complet de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques qui complète notre système actuel de gestion de la sécurité. Les principales activités pour l'exercice 2021-2022 consistent à :

- Élaborer, à l'aide des résultats d'un examen indépendant externe, un plan d'action qui fait progresser Marine Atlantique vers l'adoption des Normes nationales de santé et de sécurité psychologiques de la Commission de la santé mentale.
- Continuer à s'engager auprès du comité consultatif sur la santé en milieu de travail récemment créé en vue de le conseiller sur les questions liées à la santé et à la sécurité psychologiques.
- Élaborer une ébauche de programme de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques.
- Mettre en œuvre les recommandations découlant du sondage sur l'engagement des employés de Marine Atlantique et des groupes de discussion afin de réduire le harcèlement et l'intimidation en milieu de travail.
- Surveiller et réviser, au besoin, le plan de réinsertion sociale en milieu de travail qui intègre la santé et la sécurité physiques et mentales de tous les employés dans le contexte de la COVID-19.
- Poursuivre l'élaboration d'un programme et d'un cadre de communication sur la santé et le mieux-être qui assurent la diffusion en temps opportun de l'information et du soutien aux employés.

#### Immeuble d'administration à Port aux Basques (PAB)

En 2009, Marine Atlantique S. C. C. a fait l'objet d'un examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Les résultats de cet examen spécial ont été médiocres, le vérificateur général ayant conclu que Marine Atlantique risquait de ne pas être à 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 insuffisante. À la suite de cette vérification, Marine Atlantique a élaboré sa stratégie de revitalisation, soit un plan d'ensemble visant à résoudre les lacunes relevées 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 s'est d'abord concentrée sur les questions qui ont eu une incidence directe sur leur capacité d'offrir ses services tels que la capacité de la flotte, le vieillissement et le manque de fiabilité des traversiers et la détérioration de l'infrastructure terre.

L'attention de Marine Atlantique porte maintenant sur quelques questions restantes à propos de l'infrastructure pour résoudre les problèmes actuels des installations de bureaux d'administration à Port aux Basques. Bien que la nécessité de rénover et d'agrandir éventuellement l'immeuble situé au 10, Marine Drive ait été identifiée dans le cadre de la stratégie de revitalisation de Marine Atlantique, la situation à PAB 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 des places de stationnement amplifient les problèmes liés à l'installation physique.

Pour résoudre les problèmes liés aux installations actuelles, Marine Atlantique a réalisé une analyse qui comporte plusieurs options :

1. La location d'espace commercial actuellement disponible dans la région de PAB.
2. Une nouvelle conception et la rénovation du bâtiment actuel situé au 10, Marine Drive.
3. La construction d'un nouvel immeuble.
4. Un contrat avec un tiers en vue de la construction et de la location d'une nouvelle installation à Marine Atlantique.

Avec l'aide de ses consultants professionnels, Marine Atlantique a élaboré des estimations de coûts pour la construction/l'investissement initial pour chaque option ainsi qu'un coût total d'exploitation sur une période de 25 ans. L'analyse des coûts et les exigences de durabilité indiquent que l'option 3 – Construction d'un nouvel immeuble est l'option qui présente le meilleur rapport qualité-prix.

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 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 et accessible qui permettra une plus grande flexibilité et une utilisation de l'espace, ainsi qu'une collaboration accrue entre les employés.
- Le projet fournira des incitatifs visant à recruter et à retenir les talents requis;
- Il s'harmonise avec le mandat d'Infrastructure Canada d'investir dans l'infrastructure rurale afin d'aider à la croissance des économies locales, de bâtir des communautés plus fortes et plus inclusives et ainsi que protéger l'environnement et la santé des Canadiens.

Marine Atlantique a été notifiée en mai 2020 que les fonds destinés pour cet immeuble étaient inclus dans la décision de financement de l'actionnaire pour l'exercice 2020-2021. Cependant, comme le Plan d'entreprise 2020-2021 n'a été approuvé qu'en mars 2021, Marine Atlantique n'a pu commencer le projet qu'avant avril 2021. Marine Atlantique a donc présenté une demande de report de fonds pour harmoniser le budget approuvé avec le nouveau calendrier du projet. Pour une harmonisation avec le projet de construction, Marine Atlantique demande non seulement que l'argent qui n'a pas pu être dépensé en 2020-2021 soit reporté à une date ultérieure, mais également que l'enveloppe de financement approuvée soit répartie sur une période de trois ans – de 2021-2022 à 2023-2024. Sans ce report de fonds, le projet de construction sera menacé.

Au moment de la rédaction de ce rapport, les travaux suivants ont été réalisés dans le cadre de ce projet au cours de l'exercice en cours :

- La formation d'une équipe de projet interne de base
- Le programme fonctionnel de construction a été achevé par Deloitte et approuvé par le Comité directeur de Marine Atlantique
- La partie civile du projet est en cours – l'achèvement est prévu au début de l'automne 2021
- La conception de base en cours grâce à l'appui de Maderra, les nouveaux consultants en ingénierie de Marine Atlantique – l'achèvement est prévu à la fin de l'automne

- La conception technique détaillée de l'enveloppe de construction qui commencera à l'automne
- Les appels d'offres pour l'enveloppe des fondations et de construction devraient être lancés à la fin de l'automne ou au début de l'hiver 2022

## Gestion du risque d'entreprise

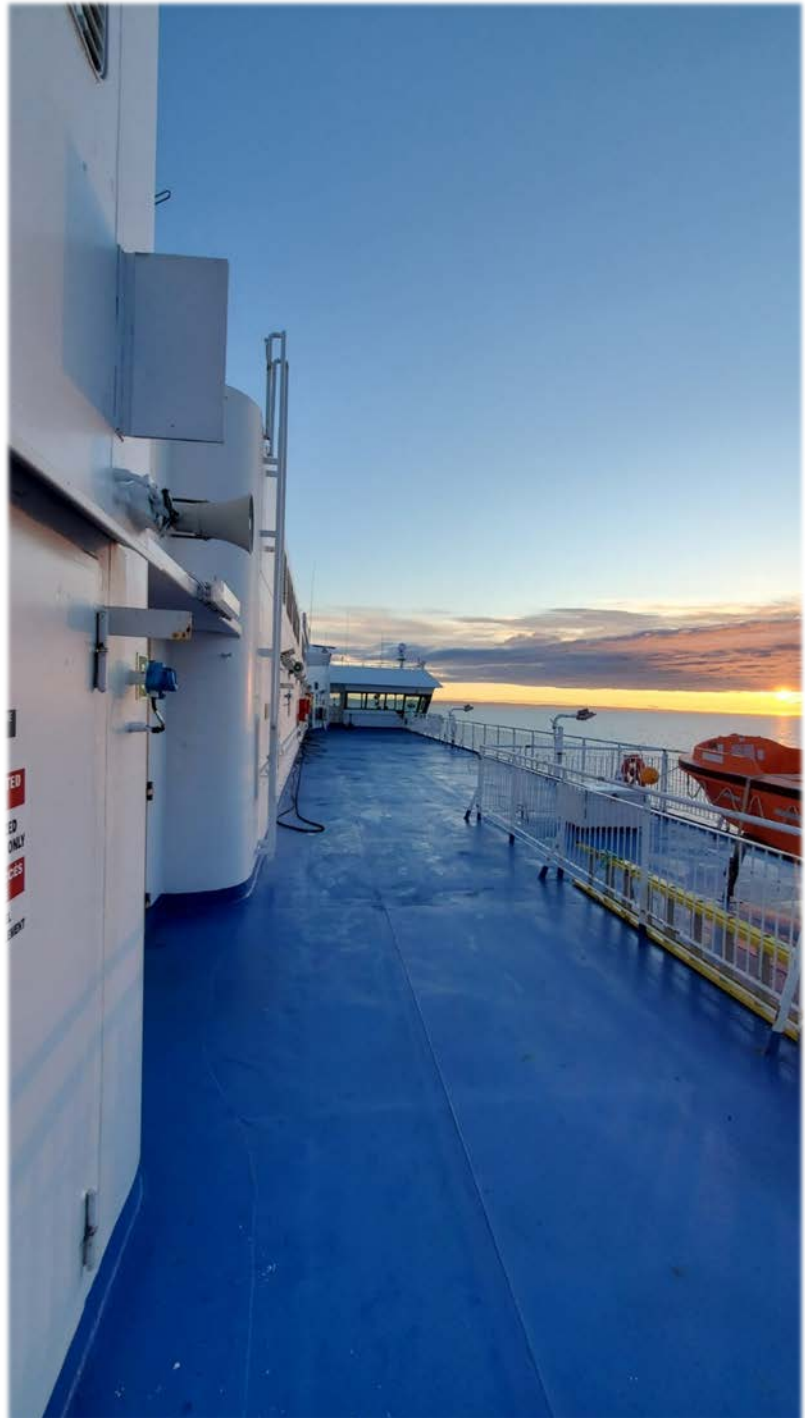
Marine Atlantique a mis en œuvre un processus de gestion des risques de l'entreprise (GRE) robuste pour la société. L'annexe G en présente les détails.

Le processus de GRE de Marine Atlantique aborde le risque d'un point de vue stratégique, en se concentrant au niveau de l'entreprise sur les éléments qui pourraient empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. Lorsque la société a donc actualisé et mis à jour ses objectifs stratégiques, elle a également examiné et mis à jour ses énoncés de risque au niveau de l'entreprise.

Chaque énoncé de risque contenu dans les registres de risques a été révisé et mis à jour, les contrôles actuels ont été identifiés ainsi que les activités d'atténuation supplémentaires au besoin. Chaque risque a été évalué à la fois sur une base inhérente et résiduelle à l'aide de la méthodologie du risque aussi décrite à l'annexe G.

Le comité de la stratégie d'entreprise et de gestion du risque d'entreprise (CSEGRE) se réunit tous les trimestres pour mettre à jour les cotes de risque et discuter de tout risque émergent qui pourrait se présenter. Les résultats de la réunion du CSEGRE sont ensuite transmis au comité de gouvernance, de risques et de stratégie du conseil d'administration pour examen et approbation.

La société est en train de finaliser les registres de risques pour chacune des divisions clés de l'organisation en vue de mettre en place un processus de risque divisionnaire au fur et à mesure que nous avançons dans la période 2021-2022.



Le tableau de bord du risque pour le premier trimestre de l'exercice 2021-2022 de Marine Atlantique a été inclus à l'annexe G, qui souligne les énoncés de risque de l'organisation, leur cote résiduelle actuelle et prévue, ainsi que des commentaires qui appuient les cotes de risque.

## Résultats escomptés

En plus des initiatives stratégiques et des produits livrables en cours d'exercice précédemment indiqués dans le Plan d'entreprise, le tableau ci-dessous comprend un certain nombre d'indicateurs de rendement clés (IRC) que Marine Atlantique utilise pour mesurer le rendement. Compte tenu des répercussions de la pandémie de la COVID-19 sur les activités de Marine Atlantique, la société ne prévoit pas atteindre certains 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 2021-2022. Les niveaux de capacité réduits entraîneront également une diminution de l'utilisation de la capacité inférieure à moins de 70 %; ce qui pourrait avoir un effet sur le temps de récupération de Marine Atlantique après une interruption de service. Enfin, en raison de la réduction des services, de la capacité et des liaisons, on s'attend à ce que le niveau de satisfaction des clients soit également bas.

| Objectif                       | Indicateur de rendement  | Attentes du ministre       |
|--------------------------------|--|----------------------------|
| Service de traversier efficace | Recouvrement de coûts global   | 65 %                       |
|                                | 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 %                       |

La société fait le suivi des indicateurs de rendement clés et des indicateurs de risque clés au niveau de l'organisation, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous. Les rapports sur résultats sont communiqués à la direction et au conseil d'administration sur une base trimestrielle. Ces mesures sont examinées chaque année et ajustées au besoin.



| Indicateurs de rendement clés de Marine Atlantique |  |                                    |  |                                |
|--|--|------------------------------------|--|--------------------------------|
| Perspective stratégique                            | Mesure   | Objectif pour l'exercice 2021-2022 | Fin du deuxième trimestre de 2021-2022 | Écart par rapport à l'objectif |
| Gouvernance financière et publique                 | Recouvrement des coûts —<br>Prévision de fin d'exercice :    |                                    |  |                                |
|  | Service global   | 65 %                               | 56,6 %                                 | 8,40 %                         |
|  | Revenus (en millions de dollars)                             | 53 20                              | 59 6                                   | 6,4                            |
|  | Dépenses de fonctionnement (en millions de dollars)          | 121,29                             | 118,98                                 | 2,31                           |
|  | Dépenses en capital (en millions de dollars)                 | 21,95                              | 15,40                                  | 6,55                           |
| Clients et intervenants                            | Véhicules commerciaux  | 23 223                             | 24 244                                 | 1 021                          |
|  | Remorques sans tracteur                                      | 26 145                             | 25 022                                 | 1 123                          |
|  | Véhicules passagers  | 64 417                             | 55 214                                 | 9 203                          |
|  | Équivalents autos (EA) transportés                           | 285 154                            | 272 867                                | 12 287                         |
|  | Disponibilité des navires                                    | ≥ 97 %                             | 97,5 %                                 | 0,50 %                         |
|  | Ponctualité  | ≥ 90                               | 91 %                                   | 1,00 %                         |
|  | Satisfaction globale de la clientèle — Véhicules personnels  | ≥ 69 %                             | 82 %                                   | 17,00 %                        |
|  | Satisfaction globale de la clientèle — Véhicules commerciaux | ≥ 60 %                             | Non disponible                         | Non disponible                 |
|  | Probabilité de recommandation                                | > 50 %                             | 60 %                                   | 10 %                           |
|  | Note des médias  | Positive                           | Neutre                                 | S.O.                           |
| Processus internes                                 | Utilisation de la capacité                                   | ≥ 70 %                             | 66,8 %                                 | 3,20 %                         |
|  | Temps d'attente moyen — Charges commerciales illimitées      | ≤ 9 heures                         | 7,30                                   | 1,9                            |
|  | Interruptions de service imprévues                           | ≤ 3 %                              | 2,5 %                                  | 0,50 %                         |
|  | Fréquence d'absences résultant de blessures                  | ≤ 1,7                              | 2,47                                   | 0,77                           |
|  | Taux de blessures infligées aux passagers                    | ≤ 0,82                             | 0,77                                   | 5 %                            |

|                                    |  |                         |                          |                         |
|------------------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                                    | <b>Horizon de planification de financement</b>     | > 2 ans                 | 6 mois                   | 18 mois                 |
|                                    | <b>Consommation de carburant</b>                   | 18,9 millions de litres | 18,58 millions de litres | 0,32 million de litres  |
|                                    | <b>Temps supplémentaire</b>                        | 1,14 million de dollars | 1,25 million de dollars  | 0,11 million de dollars |
|                                    | <b>Cote de sécurité informatique</b>               | ≤4                      | 7,5                      | 3,5                     |
|                                    |  |                         |                          |                         |
| <b>Gens, outils et compétences</b> | <b>Taux de vacance des postes clés</b>             | <5 %                    | 8,7 %                    | 3,70 %                  |
|                                    | <b>Taux de roulement des employés (démissions)</b> | < 4 %                   | 5,4 %                    | 1,40 %                  |

## Aperçu financier

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

- Marine Atlantique continuera d'exploiter 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 Argentia et North Sydney. Cependant, le service Argentia sera limité à deux voyages aller-retour par semaine en 2021-2022, soit une réduction d'un voyage aller-retour par semaine.
- Un nouveau navire sera mis en service au cours des troisième et quatrième trimestre de l'exercice 2023-2024.
- Les taux de location indiqués pour l'Atlantic Vision sont utilisés jusqu'à la fin des périodes de location en option.
- Lentement, les niveaux d'achalandage s'élèveront des effets de la COVID-19 pour revenir à des niveaux normaux en 2022-2023.
- Les limites relatives au nombre de passagers pour faciliter la distanciation sociale tant pour les clients que les membres d'équipage resteront en vigueur au moins jusqu'à la fin de l'exercice 2021-2022.

Voici une explication plus détaillée de certaines hypothèses.

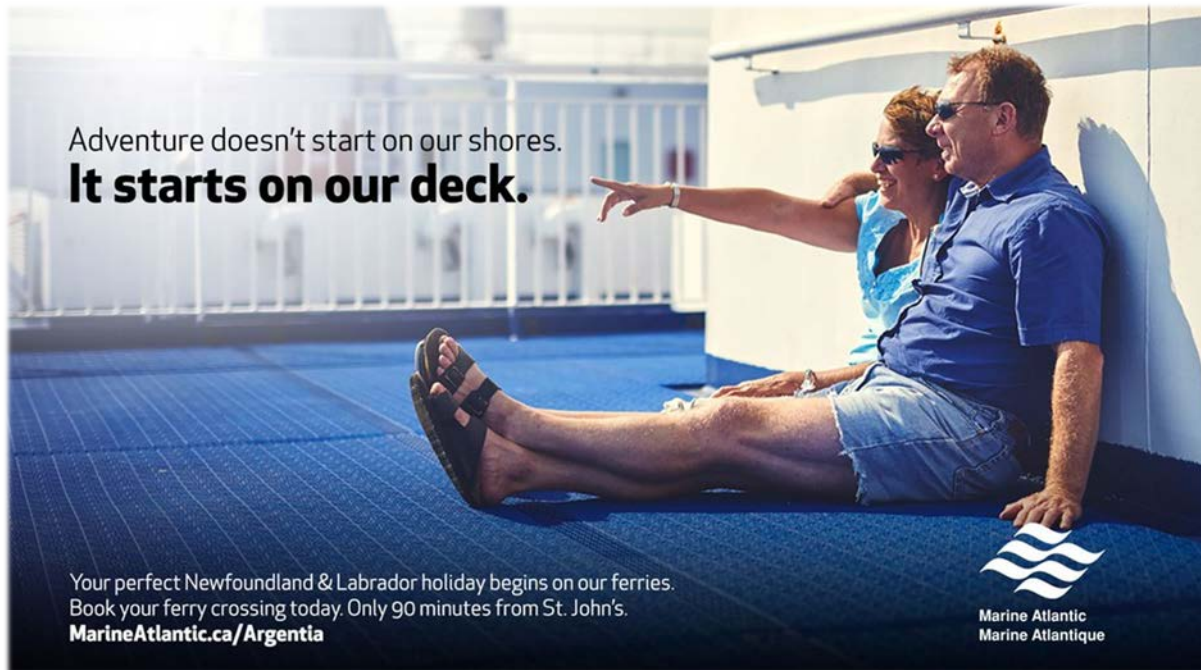


## Tarifs

Les clients de Marine Atlantique ont vu augmenter les tarifs au cours de la dernière décennie. Les tarifs pour les véhicules de passagers et les véhicules commerciaux ont augmenté de 16 % et de 18 % respectivement depuis 2012-2013. L'un des principaux objectifs de Marine Atlantique est de s'assurer que le service demeure abordable pour les clients, particulièrement dans le contexte des effets économiques de la COVID-19 sur le pays et la province.

Afin d'encourager les clients à reprendre fonction à mesure que les restrictions liées à la pandémie commencent à être levées, Marine Atlantique a maintenu ses tarifs actuels pour ses passagers et ses clients de véhicules de passagers sur toutes les liaisons pour la première année du plan. Selon Marine Atlantique, il s'agit d'une bonne décision tant pour les clients et les intervenants de la société que pour les efforts de rétablissement du pays en cas de pandémie bien qu'elle reconnaisse que ce maintien des tarifs laisse ses résultats en matière de recouvrement des coûts en deçà de l'objectif.

Bien que le gel des tarifs sur l'achalandage des passagers et des véhicules passagers au cours des dernières années ait causé une certaine inquiétude de la part de l'actionnaire, 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, que 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 taux tarifaire, mais aussi le supplément pour le carburant et les frais de sécurité.



### Supplément pour le carburant

En avril 2020-2021, Marine Atlantique a réduit son supplément pour le carburant de 18 % à 13 % en raison de la forte baisse du prix de l'essence dans le monde entier. Aux fins de planification, la société prévoit que le supplément pour le carburant demeurera inchangé à 13 % au cours de la période de planification. Toutefois, comme lors des années précédentes, la société réexaminera régulièrement le supplément pour le carburant et ajustera les coûts au besoin en cas de changements importants dans les coûts du carburant.

### Achalandage et revenus

Sur la base des augmentations de tarifs prévues et de la stratégie de surcharge carburant, ainsi que des impacts de Covid-19 sur l'économie en général et les niveaux de trafic de MAI en particulier, MAI a élaboré une prévision de trafic sur cinq ans. Les niveaux de trafic ne devraient pas rebondir aux niveaux d'avant le 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.

| Revenus<br>(en milliers de dollars) | 2021-22   | 2022-23    | 2023-24    | 2024-25    | 2025-26    | Total      |
|-------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Revenus totaux                      | 88 012 \$ | 104 553 \$ | 105 711 \$ | 109 486 \$ | 111 736 \$ | 519 498 \$ |

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

### Frais d'affrètement

Aux fins de ce plan et conformément à la stratégie de flotte initiale, Marine Atlantique suppose que le nouveau navire sera mis en service pour remplacer le Leif Ericson en octobre 2023 et que la société prolongera le bail d'un quatrième RoPax de la flotte au-delà de la date d'expiration actuelle du bail d'Atlantic Vision.

## Dépenses de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et cela se poursuivra. Il représente en effet 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, Marine Atlantique a modifié le type de carburant qu'elle utilise et passe au carburant diesel en 2019-2020. Le carburant diesel marin coûte plus cher que les mélanges de carburants traditionnels que Marine Atlantique utilisait, 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.

| <i>Prix au litre en centimes (CAD) incluant une inflation de 2 %</i> |           |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 |
| Mazout marin   | 57,00     | 58,14     | 59,30     | 60,49     | 61,70     |

## Coûts de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

Les politiques et procédures relatives aux voyages, à l'accueil et aux événements de la société ont été mises à jour en 2016-2017 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 mettre en œuvre et diffuser les approbations requises pour les voyages, l'accueil, les conférences 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 mensuelle 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 aux événements de reconnaissance des employés.

Voici les dépenses prévues de voyage, d'accueil et de conférence de la société. En raison de la pandémie, il est prévu que ces dépenses devraient être inférieures à celles pré-COVID pour la première année du plan.

| <i>(milliers)</i> | Moyenne 3 ans     | Réelles      |            | Prévisions   |              |              |              |              |
|-------------------|-------------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                   | 2017-18 – 2019-20 | 2019-20      | 2020-21    | 2021-22      | 2022-23      | 2023-24      | 2024-25      | 2025-26      |
| Déplacements      | 1 648             | 1 395        | 255        | 1 010        | 1 749        | 1 784        | 1 820        | 1 856        |
| Congrès           | 52                | 31           | 15         | 40           | 55           | 56           | 57           | 58           |
| Hébergement       | 210               | 147          | 45         | 150          | 223          | 228          | 232          | 237          |
|                   | <b>1 910</b>      | <b>1 573</b> | <b>315</b> | <b>1 200</b> | <b>2 027</b> | <b>2 068</b> | <b>2 109</b> | <b>2 151</b> |

## Autres coûts

### Taux de change

Le plan suppose un taux de change de 1,60 CAD = 1 EUR jusqu'en mars 2022 et de 1,75 CAD 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 d'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 s'avère nécessaire.

### Taux d'inflation

La politique canadienne en matière d'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %. Aux fins de ce plan d'entreprise, Marine Atlantique a prévu les taux d'inflation de 2 % pour les dépenses.

### Coût 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 équitablement entre l'employeur et les employés. Il n'y a 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. Les prévisions de restructuration pour l'exercice 2021-2022 comprennent également des fonds pour l'Accord sur le supplément de revenu, requis en raison de la pandémie actuelle de COVID-19.

## 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 des installations à terre, les investissements nécessaires à la réalisation du plan stratégique de Marine Atlantique et le renouvellement de l'actif à long terme.

Comme précédemment indiqué, Marine Atlantique a demandé un report des fonds alloués pour le nouveau navire en 2021-2022. Le retard dans le projet de navire est attribuable aux répercussions de la COVID-19 sur la capacité tant de Marine Atlantique d'élaborer et d'émettre la demande de proposition (DDP) selon son calendrier de projet initial que sur les promoteurs à livrer le navire dans

les délais initialement prévus. Tous les répondants à la DDP ont sollicité un délai supplémentaire pour construire et livrer le navire en raison de l'incertitude concernant la disponibilité des chantiers navals, les effets possibles de la COVID-19 sur la main-d'œuvre, la capacité des fabricants à produire et à livrer les composants requis, entre autres. Afin de réduire le risque d'obtenir une réponse négative à la DDP, Marine Atlantique a accepté de modifier l'échéancier de livraison du navire de 6 à 12 mois. En plus des retards dans l'élaboration et la publication de la DDP en raison de la COVID-19, cela repousse l'ensemble du projet d'environ 12 à 15 mois.

Le profil de financement ne correspond plus au calendrier des besoins prévus en trésorerie en raison de ces retards. Ainsi, Marine Atlantique demande que les fonds soient reportés afin de les harmoniser avec le nouveau calendrier du projet et le changement qui en résulte dans le calendrier des flux de trésorerie prévus. Étant donné que les délais de livraison ont été abordés dans le cadre du processus de la DDP, aucune autre mesure corrective n'est requise, sauf le report des fonds pour les harmoniser avec le moment où ils seront nécessaires.

Le financement de l'immeuble d'administration à Port aux Basques a été approuvé dans une demande de financement hors cycle en 2020. Cependant, le Plan d'entreprise 2020-2021 de Marine Atlantique, qui comprenait l'autorisation d'aller de l'avant avec le projet, n'a été approuvé qu'en mars 2021, empêchant ainsi Marine Atlantique d'entamer le projet au cours de l'exercice 2020-2021. Afin de s'harmoniser avec le nouveau calendrier du projet, Marine Atlantique demande que les fonds approuvés pour le projet soient reportés afin de refléter le retard dans l'approbation du PC et les retards du projet qui en découlent. Marine Atlantique a modifié le profil des dépenses sur trois ans pour refléter une entame plus tardive que prévu en raison de l'approbation de la courte saison de construction à Terre-Neuve-et-Labrador qui est arrivée à la fin de mars. Marine Atlantique prévoit que le projet de construction de l'immeuble s'étende sur trois exercices. La demande de report de fonds de Marine Atlantique tient compte du calendrier de construction et des besoins prévus en trésorerie.

Au moment de la rédaction de ce rapport, Marine Atlantique n'avait reçu aucune des approbations de ces demandes de report de fonds. Si les montants reportés n'étaient pas approuvés, les deux projets seraient menacés, à moins que le nouveau financement pour les projets ne soit approuvé dans le cadre de la prochaine demande de financement de Marine Atlantique.

### **Immobilisation 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 les coûts de tout travail supplémentaire imprévu qui est identifié une fois que les navires sont en cale sèche. Le Blue Puttees est prévu d'entrer en cale sèche en 2021-2022. Les travaux prévus être achevés dans le cadre de l'évaluation de 30 ans de Leif Ericson ont également été reportés au début de 2021-2022 en raison des pressions budgétaires. Les activités d'entretien à quai sont prévues pour les autres navires.





### **Immobilisation 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. 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.

Voici les exigences de Marine Atlantique en matière de technologie de l'information qui sont également comprises dans cette catégorie :

- L'infrastructure informatique, notamment les actifs tels que les serveurs, l'affichage numérique, les logiciels et le stockage sur place;
- L'infrastructure de réseautage, notamment des actifs tels que les équipements de communications à terre et à bord des navires.

### **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 immobilisations sera suivie et divulguée sur un poste distinct.

#### **1. Immeuble d'administration de Port aux Basques**

La société a reçu des fonds pour procéder avec l'immeuble administration de Port aux Basques. Les fonds qui n'ont pas été dépensés en 2020-2021 en raison du retard dans l'approbation du CP feront l'objet d'une demande de report.

#### **2. Améliorations au port de Port aux Basques**

Étant donné qu'une quantité importante de travail est en cours afin d'évaluer le coût et les répercussions du projet d'amélioration du port de PAB, Marine Atlantique ne demande pas l'approbation de procéder à ce projet pour le moment.

#### **3. Approvisionnement d'un nouveau navire**

Le budget de 2019 prévoyait fonds d'immobilisations pour la stratégie de la flotte à long terme, répartis sur deux exercices. Cet argent servira à financer les modifications ou les autorisations de modification qu'exige le nouveau navire en cours de construction pour répondre aux exigences de Marine Atlantique. Il faut remarquer que le montant réel des dépenses dépendra des négociations finales du contrat et de l'élaboration détaillée de la conception. Compte tenu du retard dans le projet d'acquisition du nouveau navire, Marine Atlantique a présenté une demande de report afin d'harmoniser les immobilisations associées à ce projet avec le plan de projet révisé.

#### **4. Stratégie d'innovation**

Comme mentionné dans la discussion sur les initiatives stratégiques de Marine Atlantique, cette dernière a identifié « l'innovation » comme l'un des principaux domaines de priorité stratégique. Au cours des premières années du plan, ces initiatives d'innovation ont été clairement identifiées et financées comme le renouvellement des processus commerciaux, les kiosques libre-service et la mesure automatique des véhicules. **Examen de l'efficacité stratégique**

En 2018-2019, Marine Atlantique a identifié plusieurs projets dans le cadre de son programme d'examen de l'efficacité stratégique qui vise à identifier les économies de dépenses et/ou les activités génératrices de revenus qui permettraient à Marine Atlantique d'atteindre ses objectifs de

recouvrement des coûts, tout en soutenant l'orientation du Conseil d'administration de maintenir le coût du service aux niveaux actuels. Les deux projets identifiés pour l'exercice 2021-2022 sont l'installation de nouvelles hélices sur les navires Seabridger aux fins d'économies de carburant et la mise en œuvre de kiosques libre-service aux terminaux et l'automatisation de ravitaillement.

## 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

### 2021/22 – 2025/26 Financial Projections

| <i>(en milliers de dollars)</i>   | Dépenses réelles en 2020-2021 | Budget de 2021/22 | Budget de 2022/23 | Budget de 2023/24 | Budget de 2024/25 | Budget de 2025/26 |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Revenus                           | 83 242                        | 88 012            | 104 553           | 105 711           | 109 486           | 111 736           |
| Besoin de financement             | 140 567                       | 140 010           | 173 020           | 203 039           | 164 375           | 167 619           |
| Fonds disponibles                 | 142 576                       | 149 876           | 73 119            | 45 999            | 45 999            | 45 999            |
| Surplus/(Déficit)                 | 2 009                         | 9 866             | (99 902)          | (157 040)         | (118 376)         | (121 620)         |
| Fonds d'exploitation reportés     | -                             | (1 902)           | (33 827)          | 7 197             | (1 014)           | (1 014)           |
| Fonds d'immobilisation reportés   | (2 000)                       | (7 964)           | 1 464             | 8 500             | -                 | -                 |
| <b>Excédent (Déficit) restant</b> | <b>9</b>                      | <b>-</b>          | <b>(132 265)</b>  | <b>(141 343)</b>  | <b>(119 390)</b>  | <b>(122 634)</b>  |

## 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 actuelle (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, la gestion des remorques sans tracteur et les services à bord) d'ici 2018-2019, en utilisant une formule révisée de l'ensemble des revenus divisés par toutes les dépenses, y compris les coûts d'immobilisations pour chacun de ces services.*

Pour l'ensemble du service, Marine Atlantique gère ses revenus et ses coûts pour atteindre l'objectif de 65 %. Toutefois, compte tenu des répercussions de la COVID-19, la société n'a pas réalisé son objectif de recouvrement des coûts en 2020-2021 et ne la réalisera pas au cours de l'exercice 2021-2022 à mesure que l'économie se remet de la pandémie. La société prévoit reprendre ses activités normales en 2022-2023 et les résultats globaux du recouvrement des coûts reviendront à 65 %.

Des états financiers détaillés pour la prochaine période de planification sont présentés à l'annexe E.

Annexe A Lettre de mandat

Ministre des Transports



Minister of Transport

Ottawa (Canada) K1A 0N5

M. Gary O'Brien  
Président du Conseil d'administration de  
Marine Atlantique S.C.C.  
10, Fort William Place  
Baine Johnston Centre St.  
John's, T.-N.-L.  
A1C 1K4

Monsieur le Président,

C'est un honneur de servir les Canadiens en tant que ministre des Transports et un privilège de pouvoir travailler avec des partenaires clés comme Marine Atlantique S.C.C. en cette période cruciale, tant pour le secteur des transports que pour l'ensemble du pays.

Notre collaboration maintenant plus que jamais est essentielle en vue de poursuivre les priorités et les objectifs stratégiques du gouvernement étant donné que le monde a beaucoup changé en raison de la pandémie de la COVID-19. En assumant ces responsabilités, j'ai hâte de renforcer une relation de travail déjà solide qui favorise une communication ouverte et un engagement commun à poursuivre les priorités et les objectifs du gouvernement et à m'assurer que Marine Atlantique demeure un élément clé du réseau de transport du Canada.

Dans le cadre de ma responsabilité devant le Parlement pour votre organisation, je travaillerai avec vous pour m'assurer que le système de transport du Canada appuie les ambitieux efforts d'intervention et de redressement économiques du gouvernement pour lutter contre la pandémie et reconstruire un Canada meilleur. Ensemble, en ces temps difficiles, nous travaillerons en vue de mettre Marine Atlantique dans la position d'éventuellement lutter contre le changement climatique, contribuer au renforcement de la classe moyenne, emprunter la voie de la réconciliation, améliorer l'accessibilité et défendre l'équité et l'égalité.

La lutte contre le changement climatique demeure d'une importance capitale pour le gouvernement. Je m'attends à ce que Marine Atlantique y apporte son soutien en veillant à ce que les possibilités de faire avancer cette cause soient prises en compte dans les priorités, les plans et les opérations de votre organisation.

Dans le budget de 2021, le gouvernement a indiqué son intention d'en finir avec la lutte contre la COVID-19, créer des emplois et de la croissance et soutenir une reprise résiliente et inclusive. Je m'attends à ce que Marine Atlantique joue son rôle fournissant un service de transport sécuritaire, sécurisé et efficace qui soutient la reprise économique et la croissance pour les Canadiens de la classe moyenne.



- 2 -

Lorsque les Autochtones obtiennent de meilleurs résultats, tous les Canadiens en profitent. Je m'attends à ce que Marine Atlantique rejoigne notre poursuite vers la voie de la réconciliation qui consiste entre autres à consulter les communautés autochtones, le cas échéant, et à intégrer les perspectives autochtones dans les opérations et les processus de planification organisationnels.

Je m'attends également à ce que, conformément à la Loi canadienne sur l'accessibilité, Marine Atlantique s'assure de jouer son rôle en permettant une meilleure accessibilité au réseau de transport pour les personnes handicapées.

Ensemble, nous devons également continuer à donner des résultats concrets aux Canadiens : suivre le progrès de notre travail et en rendre compte publiquement, évaluer l'efficacité de notre travail, harmoniser les ressources avec les priorités et nous adapter aux événements au fur et à mesure qu'ils se produisent. Je souligne dans cette optique que le plan d'entreprise de votre société demeure le moyen le plus important par lequel mes collègues et moi pouvons superviser les résultats de Marine Atlantique et que le rapport annuel est le mécanisme le plus important pour évaluer ces résultats.

Nous devons également continuer de collaborer en vue d'améliorer la façon dont nous abordons collectivement l'approbation des plans d'entreprise des sociétés d'État. Cette nécessité a été soulignée par les préoccupations soulevées dans le rapport du printemps 2018 du Bureau du vérificateur général, déposé au Parlement le 29 mai 2018. Transports Canada, les sociétés d'État du portefeuille des Transports et des organismes centraux ont chacun un rôle à jouer. Afin de permettre un examen et une approbation en temps opportun, je vous demande, à cette fin, de continuer à veiller à ce que, dans la mesure où les circonstances sont sous le contrôle de Marine Atlantique, les futurs plans d'entreprise de Marine Atlantique soient préparés suffisamment à l'avance, avec la meilleure information disponible à ce moment-là.

Je demeure également engagé envers des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite afin d'attirer des candidats qualifiés pour des postes de gouvernance et de leadership dans le portefeuille des Transports.

Les candidats doivent aussi refléter la diversité du Canada en termes de groupes linguistiques, régionaux et d'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles), ainsi que de membres de groupes ethniques et culturels. En tant que président, je vous inviterai à participer à ces processus comme membre de votre organisation, ce qui influencera mes recommandations de nomination finales au gouverneur en conseil. Je m'attends du même coup à ce que Marine Atlantique mette l'accent similaire sur les populations susmentionnées dans toutes ses pratiques en matière de main-d'œuvre.

Reconnaissant la valeur des titulaires pour assurer de manière constante une bonne gouvernance, j'envisagerai de recommander pour les personnes qui ont déjà été nommées dans le cadre d'un processus ouvert une nouvelle nomination en fonction de leur rendement antérieur et des besoins actuels du Conseil en matière de diversité et de compétences. Mes fonctionnaires communiqueront avec vous afin d'évaluer le rendement et la contribution de tout titulaire dont une nouvelle nomination est envisagée.

- 3 -

De plus, comme toujours, les obligations juridiques et éthiques des titulaires de charge publique demeurent une priorité. Toutes les personnes nommées doivent respecter les principes énoncés dans la déclaration du premier ministre récemment mise à jour sur un gouvernement ouvert et responsable, en accordant une attention particulière aux lignes directrices en matière d'éthique énoncées à l'annexe A. Tous les conseils d'administration doivent également veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment régulièrement aux exigences pertinentes de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor, la *Loi sur le lobbying et la Loi sur les conflits d'intérêts*.

À la suite de l'annonce du budget de 2019, Marine Atlantique a lancé un processus ouvert, transparent et concurrentiel pour acquérir un nouveau navire. Je comprends qu'on est bien avancé dans le processus et au point de le terminer. Je vous encourage, ainsi que votre personnel impliqué dans ce processus, à poursuivre vos efforts concertés pour la meilleure livraison d'un nouveau navire adapté, dans les délais et limites du budget. Je tiens également à souligner les efforts déployés par Marine Atlantique au cours des dernières années (période pré-COVID) pour fonctionner dans les limites des fonds alloués et atteindre son objectif global de recouvrement des coûts.

Pour conclure, je tiens à souligner l'importance de la mise en place des mesures de précaution par Marine Atlantique pour répondre à la pandémie de la COVID-19. En protégeant la santé et la sécurité de ses passagers et de ses employés tout en assurant la circulation continue des marchandises essentielles vers et en provenance de l'île de Terre-Neuve, Marine Atlantique a joué un rôle clé dans la réponse à la pandémie et a bien servi les Canadiens.

J'ai hâte de continuer la collaboration afin de faire avancer les plans, les priorités et les défis de votre société

.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération respectueuse.



L'honorable Omar Alghabra, C.P., député ministre des Transports

## Annexe B 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. Il 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 la gouvernance, des risques et de la stratégie de l'entreprise
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           | Le                  | Le 23 novembre 2025   | Port aux Basques, T.-N.-L. |
| Carla Arsenault        | Le 5 février 2019   | Le 4 février 2022     | Sydney River, N.-É.        |
| Janie Bussey           | Le 14 décembre 2017 | Le 13 décembre 2021   | Logy Bay, T.-N.-L.         |
| John Brent Chaffey     | Le 14 décembre 2017 | Le 13 décembre 2021   | St. David's, T.-N.-L.      |
| John Butler            | Le 25 novembre 2020 | Le 24 novembre 2024   | St. John's, T.-N.-L.       |
| James G. Doody         | Le 5 mars 2007      | Le 28 septembre 2019  | Paradise, T.-N.-L.         |
| Owen Fitzgerald        | Le 14 décembre 2017 | Le 4 février 2025     | Sydney, N.-É.              |
| Craig Priddle          | Le 14 décembre 2017 | Le 4 février 2025     | Corner Brook, T.-N.-L.     |
| Catherine Lynn Kendall | Le 1er juin 2021    | Le 31 mai 2025        | Corner Brook, T.-N.-L.     |
| Ann-Margret White      | Le 14 décembre 2017 | Le 4 février 2025     | St. John's, T.-N.-L.       |
| Murray Hupman          | Le 15 avril 2019    | Le 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.

### Président

310 \$ à 375 \$ par jour

8 000 \$ à 9 400 \$ postes et honoraires annuels

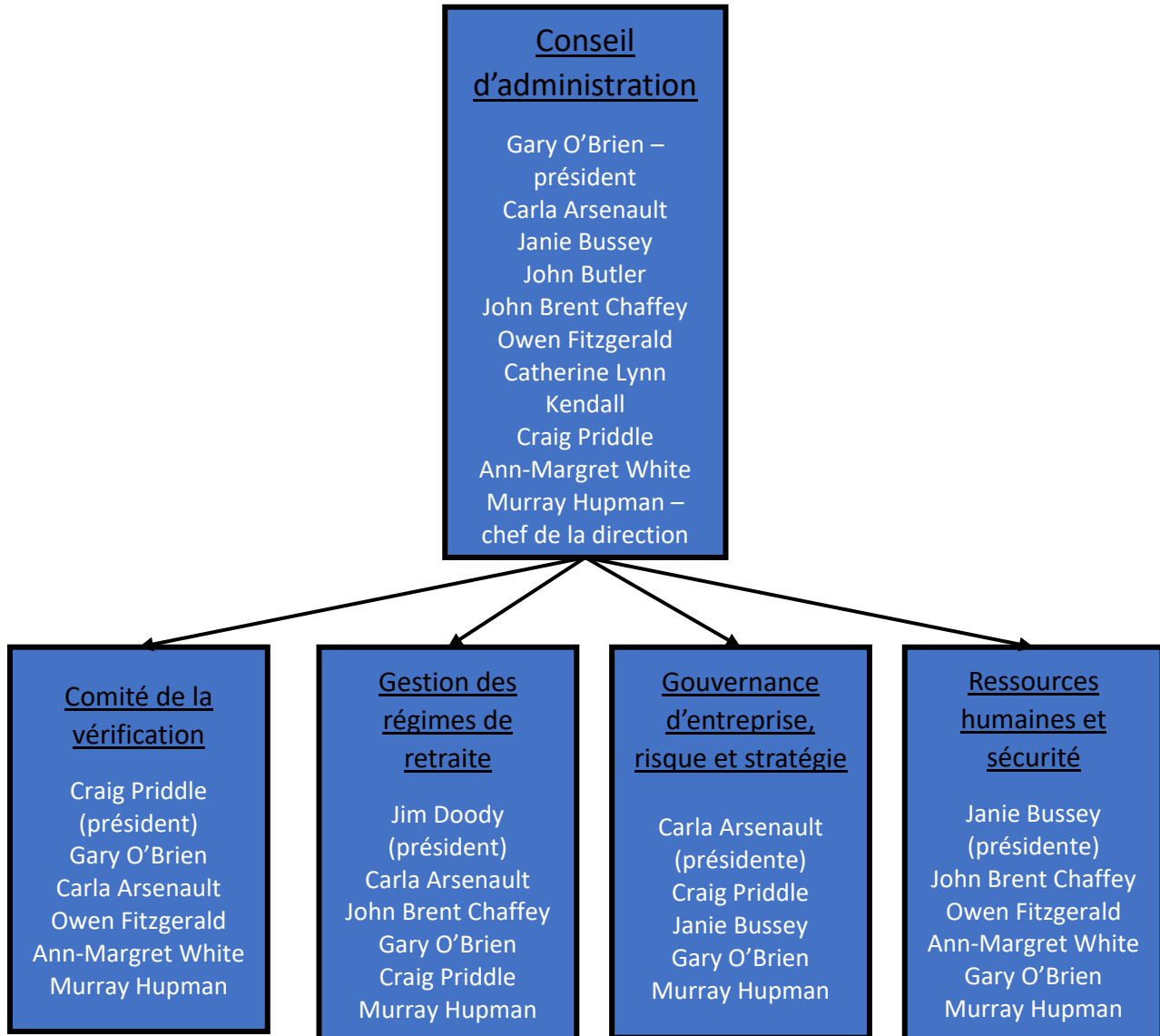
### Directeur

310 \$ à 375 \$ par jour

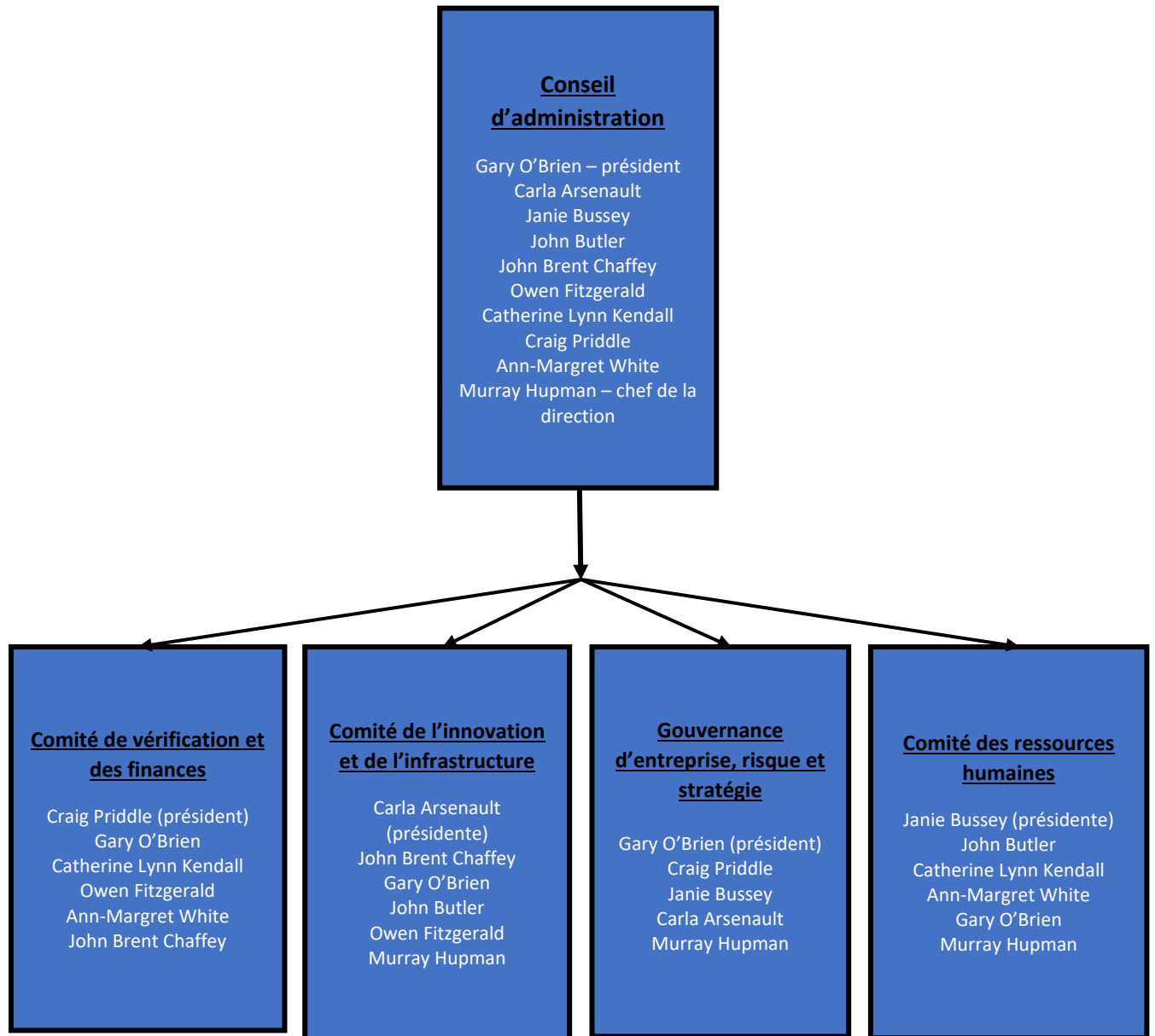
4 000 \$ à 4 700 \$ postes et honoraires annuels



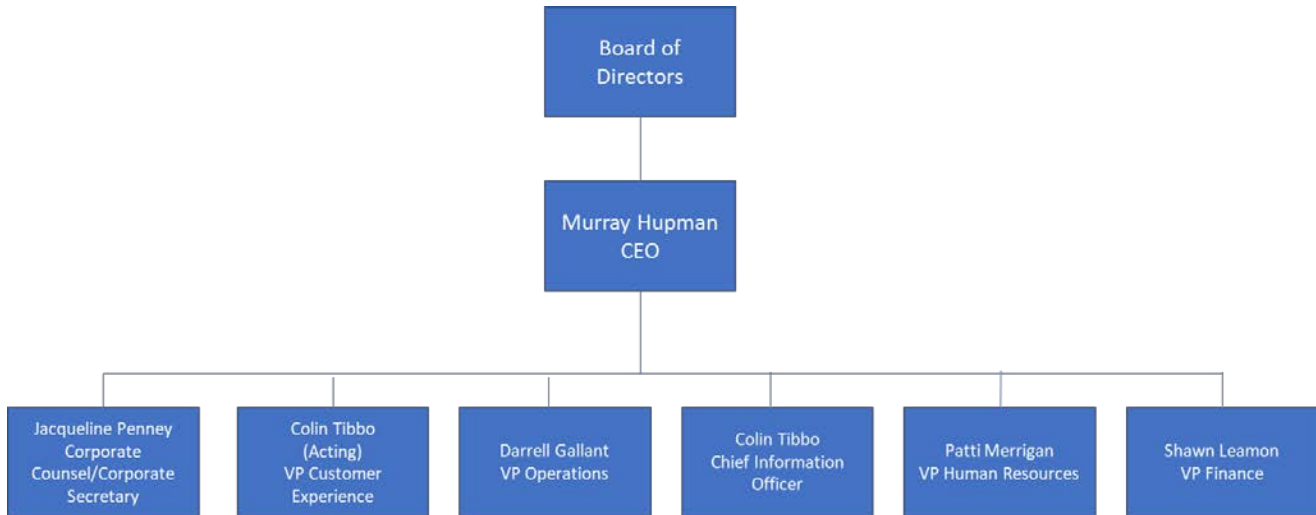
Voici le Conseil d'administration et les membres du comité au début de l'année. Veuillez noter que la structure des comités a été modifiée lors de la réunion du Conseil de septembre 2021. La structure des comités révisée est également incluse pour consultation.



## Structure et composition révisées des comités de septembre 2021



## Équipe de direction



## Annexe C Résultats prévus

Comme l'indique le Plan d'entreprise à la page 37, voici les résultats prévus :

| Objectif                       | Indicateur de rendement  | Attentes du ministre       |
|--------------------------------|--|----------------------------|
| Service de traversier efficace | Recouvrement de coûts global   | 65 %                       |
|                                | Recouvrement des coûts de services non constitutionnels :  |                            |
|                                | Combiné  | 100 %                      |
|                                | Argentia   | 100 %                      |
| Service de traversier fiable   | 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 %                       |


## ANNEXE D 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 2021-2022 à 2025-2026, ainsi que les informations à l'appui que j'ai jugées nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. En me fondant sur ce contrôle préalable, je formule les conclusions suivantes :

1. La nature et la portée de la proposition sont raisonnablement décrites et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières connexes ont été relevées et sont soutenues.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les exigences financières, la sensibilité des exigences financières aux changements dans les hypothèses clés et les stratégies d'atténuation des risques connexes 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 prises en considération.
4. Le financement a été déterminé et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pendant la durée prévue de la proposition.
5. La proposition est conforme aux lois et aux politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière appropriés sont en place ou sont demandés dans le cadre de la proposition.
6. Des contrôles financiers clés sont en place pour encadrer la mise en œuvre et le fonctionnement continu de la proposition.

À mon avis, l'information financière contenue dans cette proposition est suffisante dans l'ensemble pour appuyer la prise de décision.

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <br>Name <b>Shawn Leamon</b><br>Chief Financial Officer, Marine Atlantic Inc. | Date: Le <b>29 septembre 2021</b> |
|--|-----------------------------------|

# **Plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026**

## **États financiers**

En date de : **Vendredi 20 août 2021**

## 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; 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| <i>(En milliers de \$)</i>                                | Réelles<br>2019-2020 | Réelles<br>2020-2021 | Budget<br>2021- | 2022-2023    | 2023-2024    | 2024-2025    | 2025-2026    |
|---|----------------------|----------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Actifs financiers</b>                                  |                      |                      |                 |              |              |              |              |
| Liquidités (Note 1)                                       | \$ 11,202            | \$ 10,648            | \$ 10,648       | \$ (121,617) | \$ (262,960) | \$ (382,350) | \$ (504,984) |
| Comptes clients   | 6,712                | 6,595                | 6,595           | 6,595        | 6,595        | 6,595        | 6,595        |
| Créances du gouvernement du Canada                        | 8,966                | 13,899               | 13,899          | 13,899       | 13,899       | 13,899       | 13,899       |
| Stocks retenus pour la revente                            | 325                  | 362                  | 362             | 362          | 362          | 362          | 362          |
| Instruments financiers dérivés                            | 11                   | 2,897                | -               | -            | -            | -            | -            |
| Actif de retraite constitué                               | 145,652              | 156,014              | 156,014         | 156,014      | 156,014      | 156,014      | 156,014      |
|   | 172 868 \$           | \$ 190,415           | 187 518 \$      | \$ 55,253    | \$ (86,090)  | \$ (205,480) | \$ (328,114) |
| <b>Passifs</b>  |                      |                      |                 |              |              |              |              |
| Comptes créditeurs et charges à payer                     | 24,957               | 31,839               | \$ 30,241       | \$ 30,241    | \$ 30,241    | \$ 30,241    | \$ 30,241    |
| Instruments financiers dérivés                            | 9,801                | 2,532                | -               | -            | -            | -            | -            |
| Revenus reportés  | 3,287                | 2,851                | 2,851           | 2,851        | 2,851        | 2,851        | 2,851        |
| Montants dus au gouvernement du Canada                    | 583                  | 29                   | 29              | 29           | 29           | 29           | 29           |
| Charges à payer au titre des indemnités de vacances       | 6,259                | 5,932                | 5,932           | 5,932        | 5,932        | 5,932        | 5,932        |
| Charges de retraite à payer                               | 2,829                | 2,951                | 2,951           | 2,951        | 2,951        | 2,951        | 2,951        |
| Charges à payer pour les avantages complémentaires de     | 51,092               | 51,363               | 51,363          | 51,363       | 51,363       | 51,363       | 51,363       |
| Charges à payer pour les avantages postérieurs à l'emploi | 11,665               | 11,452               | 11,452          | 11,452       | 11,452       | 11,452       | 11,452       |
|   | 110,473              | 108,949              | 104,819         | 104,819      | 104,819      | 104,819      | 104,819      |
| <b>Actifs financiers nets (dette)</b>                     | \$ 62,395            | \$ 81,466            | \$ 82,699       | \$ (49,566)  | \$ (190,909) | \$ (310,299) | \$ (432,933) |
| <b>Actifs non financiers</b>                              |                      |                      |                 |              |              |              |              |
| Immobilisations corporelles                               | 419,393              | 387,925              | 371,161         | 380,381      | 384,526      | 353,191      | 321,391      |
| Stocks destinés à la consommation                         | 11,985               | 22,436               | 19,686          | 19,686       | 19,686       | 19,686       | 19,686       |
| Charges payées d'avance                                   | 2,728                | 6,409                | 1,659           | 1,659        | 18,777       | 14,973       | 11,169       |
|   | 434,106              | 416,770              | 392,506         | 401,726      | 422,989      | 387,850      | 352,246      |
| <b>Excédent accumulé (déficit)</b>                        | 496 501 \$           | \$ 498,236           | 475 205 \$      | \$ 352,160   | \$ 232,080   | \$ 77,551    | \$ (80,687)  |

Les notes afférentes font partie intégrante de ces états financiers

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

1. Les liquidités comprennent 6 641 \$ bloqués comme sûreté pour la location d'Atlantic Vision et, par conséquent, sont restreintes et non disponibles pour les opérations de fonds. Les variations de trésorerie au-delà de 2020-2021 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 les exercices clos le 31 mars 2020; le 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| <i>(En milliers de \$)</i>                             | Réelle<br>s 2019- | Budget<br>2020- | Réelle<br>s 2020- | Budget<br>2021- | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 |
|--|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Revenus totaux</b>                                  | 105,625           | 53,537          | 83,242            | 88,012          | 104,553   | 105,711   | 109,486   | 111,736   |
| <b>Dépenses</b>  |                   |                 |                   |                 |           |           |           |           |
| Salaires et avantages sociaux                          | 93,942            | 82,861          | 82,308            | 88,644          | 91,549    | 99,281    | 98,486    | 100,461   |
| frais d'affrètement                                    | 14,468            | 16,825          | 16,768            | 17,156          | 20,405    | 27,671    | 46,893    | 46,893    |
| Taxes d'importation de navires d'affrètement           | -                 | -               | -                 | -               | -         | 1,902     | 3,804     | 3,804     |
| Carburant  | 28,341            | 13,558          | 14,559            | 19,519          | 19,860    | 18,520    | 18,352    | 18,660    |
| Matières, fournitures et services                      | 26,872            | 17,635          | 27,463            | 26,845          | 32,266    | 27,210    | 33,688    | 34,542    |
| Réparations et entretien                               | 7,729             | 8,758           | 8,146             | 8,074           | 8,930     | 9,135     | 9,299     | 9,485     |
| Assurance, loyer et services publics                   | 7,566             | 8,354           | 8,072             | 8,312           | 8,702     | 8,912     | 9,207     | 9,388     |
| Voyage   | 1,367             | 841             | 254               | 1,010           | 1,749     | 1,784     | 1,820     | 1,856     |
| Coûts administratifs                                   | 1,811             | 1,655           | 843               | 1,985           | 2,122     | 2,205     | 2,109     | 2,127     |
| coûts de renouvellement de la flotte                   | 1,727             | 2 500           | 1,709             | 4,098           | 4 500     | 8,471     | -         | -         |
| Avantages sociaux futurs des employés                  | 516               | 10,010          | 688               | 11,244          | 11,570    | 12,195    | 12,342    | 12,644    |
| (Gain) perte de change                                 | 10                | -               | -                 | -               | -         | -         | -         | -         |
| Perte réalisée sur instruments financiers dérivés      | 55                | 5 500           | 8,493             | -               | -         | -         | -         | -         |
| Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles | 241               | -               | 2 600             | -               | -         | -         | -         | -         |
| Amortissement  | 52,025            | 52,850          | 60,496            | 63 800          | 66 700    | 70 200    | 73 000    | 75 100    |
| <b>Total des dépenses</b>                              | 236,670           | 221,348         | 232,399           | 250,688         | 268,353   | 287,487   | 309 000   | 314,959   |
| Déficit avant financement public                       | (131,045)         | (167,811)       | (149,157)         | (162,676)       | (163 800) | (181,776) | (199,514) | (203,223) |

## Marine Atlantique S.C.C.

État de l'exploitation

Pour les exercices clos le 31 mars 2020; le 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| <i>(En milliers de \$)</i>                                      | Réelle     | Budget     | Prévisio   | Budget     |            |            |           |             |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-------------|
|   | s 2019-    | 2020-      | ns 2020-   | 2021-      | 2022-2023  | 2023-2024  | 2024-2025 | 2025-2026   |
| <b>Financement public</b>                                       |            |            |            |            |            |            |           |             |
| Opérations  | 105,304    | 109,831    | 109,822    | 94,876     | 59,119     | 40,999     | 40,999    | 40,999      |
| Immobilisations   | 37 600     | 30,746     | 30,745     | 55 000     | 14 000     | 5 000      | 5 000     | 5 000       |
| Financement approuvé  | 142,904    | 140,577    | 140,567    | 149,876    | 73,119     | 45,999     | 45,999    | 45,999      |
| Fonds d'exploitation devant être reportés/réaffectés            | (13,235)   | -          | -          | (1,902)    | (33,827)   | 7,197      | (1,014)   | (1,014)     |
| Fonds d'exploitation périmé/ajustement des échéances            | (8,830)    | -          | 553        | -          | -          | -          | -         | -           |
| Fonds d'immobilisation périmé                                   | (759)      | -          | -          | -          | -          | -          | -         | -           |
| Fonds d'immobilisation devant être réaffectés                   | 13,235     | 2,001      | 1          | (7,964)    | 1,464      | 8 500      | -         | -           |
|   | 133,315    | 142,577    | 141,121    | 140,010    | 40,755     | 61,696     | 44,985    | 44,985      |
| Excédent d'opérations (déficit)                                 | 2,270      | (25,234)   | (8,036)    | (22,666)   | (123,045)  | (120,080)  | (154,529) | (158,238)   |
| Excédent d'exploitation accumulé (déficit), au début de         | 502,595    | 504,865    | 504,865    | 496,829    | 474,163    | 351,118    | 231,038   | 76,509      |
| <b>Excédent d'exploitation accumulé, à la fin de l'exercice</b> | \$ 504,865 | \$ 479,631 | \$ 496,829 | \$ 474,163 | \$ 351,118 | \$ 231,038 | \$ 76,509 | \$ (81,729) |

1. Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2019-2020 et 2020-2021 sont dérivées de chiffres actuariels. Pour l'exercice 2021-2022 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux liquidités.

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 les exercices clos le 31 mars 2020; le 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| <i>(En milliers de \$)</i>  | Réelles<br>2019-    | Réelles<br>2020- | Budget 2<br>021-2022 | 2022-    | 2023-    | 2024-    | 2025-    |
|---|---------------------|------------------|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Gains (pertes) de réévaluation accumulés, au début de l'exercice</b> | 2 976 \$            | \$ (8,364)       | 1 407 \$             | 1 042 \$ | 1 042 \$ | 1 042 \$ | 1 042 \$ |
| <b>Gains (pertes) de réévaluation en cours d'exercice</b>               |                     |                  |                      |          |          |          |          |
| Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises               | 271                 | (384)            | -                    | -        | -        | -        | -        |
| Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers         | (11,666)            | 1,662            | (365)                | -        | -        | -        | -        |
| <b>Reclassements au bilan d'exploitation</b>                            |                     |                  |                      |          |          |          |          |
| Plus-value (moins-value) latente sur les instruments financiers         | 55                  | 8,493            | -                    | -        | -        | -        | -        |
| <b>Gains (pertes) de réévaluation nets de l'exercice</b>                | (11,340)            | 9,771            | (365)                | -        | -        | -        | -        |
| <b>Gains (pertes) de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice</b>  | \$ (8,364) 1 407 \$ |                  | 1 042 \$             | 1 042 \$ | 1 042 \$ | 1 042 \$ | 1 042 \$ |

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

## État D : État de la variation des actifs financiers nets

## Marine Atlantique S.C.C.

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices clos le 31 mars 2020; le 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| <i>(En milliers de \$)</i>                                      | Réelle<br>s 2019- | Réelle<br>s 2020- | Budget<br>2021- | 2022-2023    | 2023-2024    | 2024-2025    | 2025-2026    |
|---|-------------------|-------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Excédent d'opérations (déficit)</b>                          | \$ 2,270          | \$ (8,036)        | \$ (22,666)     | \$ (123,045) | \$ (120,080) | \$ (154,529) | \$ (158,238) |
| <b>Variation des immobilisations corporelles</b>                |                   |                   |                 |              |              |              |              |
| Acquisition d'immobilisations corporelles                       | (50,076)          | (31,627)          | (47,036)        | (75,920)     | (74,345)     | (41,665)     | (43 300)     |
| Amortissement des immobilisations corporelles                   | 52,025            | 60,495            | 63 800          | 66 700       | 70 200       | 73 000       | 75 100       |
| Perte (gain) sur l'aliénation des immobilisations corporelles   | 241               | 2 600             | -               | -            | -            | -            | -            |
| Reclassement d'actifs détenus en vue de la vente                | -                 | -                 | -               | -            | -            | -            | -            |
| Produits de l'aliénation d'immobilisations corporelles          | 5                 | -                 | -               | -            | -            | -            | -            |
| <b>(Augmentation) diminution des immobilisations</b>            | 2,195             | 31,468            | 16,764          | (9,220)      | (4,145)      | 31,335       | 31 800       |
| <b>Variation d'autres actifs non financiers</b>                 |                   |                   |                 |              |              |              |              |
| Acquisition de stocks destinés à la consommation                | (24,314)          | (26,916)          | (18,602)        | (18,973)     | (17,602)     | (17 400)     | (17,674)     |
| Utilisation des stocks destinés à la consommation               | 30,777            | 16,465            | 21,352          | 18,973       | 17,602       | 17 400       | 17,674       |
| Achat de charges payées d'avance                                | (17,916)          | (19,122)          | (17,156)        | (20,405)     | (44,789)     | (46,893)     | (46,893)     |
| Utilisation de charges payées d'avance                          | 18,533            | 15,441            | 21,906          | 20,405       | 27,671       | 50,697       | 50,697       |
| <b>Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers</b> | 7,080             | (14,132)          | 7 500           | -            | (17,118)     | 3,804        | 3,804        |
| Gains (pertes) nets de réévaluation                             | (11,340)          | 9,771             | (365)           | -            | -            | -            | -            |
| Diminution (augmentation) des actifs financiers nets            | 205               | 19,071            | 1,233           | (132,265)    | (141,343)    | (119,390)    | (122,634)    |
| Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice          | 62,190            | -                 | -               | -            | -            | -            | -            |
| <b>Actifs financiers nets (dette), fin de l'exercice</b>        | \$ 62,395         | \$ 19,071         | \$ 1,233        | \$ (132,265) | \$ (141,343) | \$ (119,390) | \$ (122,634) |

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

## État E : État des flux de trésorerie

## Marine Atlantique S.C.C.

## État des flux de trésorerie

Pour les exercices clos le 31 mars 2020; le 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| <i>(En milliers de \$)</i>                                    | Réelle     | Prévisions 2 | Budget    |              |              |              |              |
|---|------------|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | s 2019-    | 020-2021     | 2021-     | 2022-2023    | 2023-2024    | 2024-2025    | 2025-2026    |
| <b>Opérations d'exploitation</b>                              |            |              |           |              |              |              |              |
| Rentrées de fonds de clients                                  | 104 262 \$ | \$ 83,406    | \$ 87,862 | 104 403 \$   | 105 561 \$   | 109 336 \$   | \$ 111,586   |
| Autres revenus reçus  | 229        | 186          | 150       | 150          | 150          | 150          | 150          |
| Fonds gouvernementaux — exploitation                          | 84,065     | 104,679      | 94,876    | 59,119       | 40,999       | 40,999       | 40,999       |
| Fonds gouvernementaux – exploitation (reportés)               | -          | -            | (1,902)   | (33,827)     | 7,197        | (1,014)      | (1,014)      |
| Fonds gouvernementaux – immobilisations                       | 51,277     | 30,955       | 55 000    | 14 000       | 5 000        | 5 000        | 5 000        |
| Fonds gouvernementaux – immobilisations (reportés)            | -          | -            | (7,964)   | 1,464        | 8 500        | -            | -            |
| Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés             | (180,599)  | (177,567)    | (169,741) | (190,083)    | (222,210)    | (219,854)    | (223,411)    |
| Sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs            | (10,644)   | (10,873)     | (11,244)  | (11,570)     | (12,195)     | (12,342)     | (12,644)     |
|   | 48,590     | 30,786       | 47,036    | (56,345)     | (66,998)     | (77,725)     | (79,334)     |
| <b>Opérations portant sur les capitaux propres</b>            |            |              |           |              |              |              |              |
| Achat d'immobilisations corporelles                           | (51,277)   | (30,956)     | (47,036)  | (75,920)     | (74,345)     | (41,665)     | (43 300)     |
| Produits de l'aliénation d'immobilisations corporelles        | 5          | -            | -         | -            | -            | -            | -            |
|   | (51,272)   | (30,956)     | (47,036)  | (75,920)     | (74,345)     | (41,665)     | (43 300)     |
| (Diminution) augmentation de l'effet du taux de change sur la | 271        | (384)        | -         | -            | -            | -            | -            |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie              | (2,411)    | (554)        | -         | (132,265)    | (141,343)    | (119,390)    | (122,634)    |
| Liquidités, début de l'exercice                               | 13,613     | 11,202       | 10,648    | 10,648       | (121,617)    | (262,960)    | (382,350)    |
| <b>Liquidités, fin de l'exercice</b>                          | \$ 11,202  | \$ 10,648    | \$ 10,648 | \$ (121,617) | \$ (262,960) | \$ (382,350) | \$ (504,984) |
| Les liquidités comprennent :                                  |            |              |           |              |              |              |              |
| Liquidités soumises aux restrictions                          | \$ 7,013   | 6,641        | 6,641     | 6,641        | 6,641        | 6,641        | 6,641        |
| Liquidités non soumises aux restrictions                      | 4,189      | 4,007        | 4,007     | (128,258)    | (269,601)    | (388,991)    | (511,625)    |
|   | \$ 11,202  | \$ 10,648    | \$ 10,648 | \$ (121,617) | \$ (262,960) | \$ (382,350) | \$ (504,984) |

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

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

## État F : Budget de fonctionnement

## Marine Atlantique S.C.C.

## Budget de fonctionnement

Pour les exercices clos le 31 mars 2020; le 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| (En milliers de \$)                                      | Réelles | Budget 2 | Réelles | Budget 2 |         |         |         |         |
|--|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|
|  | 2019-   | 020-2021 | 2020-   | 021-2022 | 2022-   | 2023-   | 2024-   | 2025-   |
| <b>Revenus totaux</b>                                    | 105,625 | 53,537   | 83,242  | 88,012   | 104,553 | 105,711 | 109,486 | 111,736 |
| <b>Dépenses</b>  |         |          |         |          |         |         |         |         |
| Salaires et avantages sociaux                            | 93,942  | 82,861   | 82,308  | 88,644   | 91,549  | 99,281  | 98,486  | 100,461 |
| frais d'affrètement                                      | 14,468  | 16,825   | 16,768  | 17,156   | 20,405  | 27,671  | 46,893  | 46,893  |
| Taxes d'importation de navires d'affrètement             | -       | -        | -       | -        | -       | 19,020  | -       | -       |
| Carburant  | 28,341  | 13,558   | 14,559  | 19,519   | 19,860  | 18,520  | 18,352  | 18,660  |
| Matières, fournitures et services                        | 26,872  | 17,635   | 27,463  | 26,845   | 32,266  | 27,210  | 33,688  | 34,542  |
| Réparations et entretien                                 | 7,729   | 8,758    | 8,146   | 8,074    | 8,930   | 9,135   | 9,299   | 9,485   |
| Assurance, loyer et services publics                     | 7,566   | 8,354    | 8,072   | 8,312    | 8,702   | 8,912   | 9,207   | 9,388   |
| Voyage   | 1,367   | 841      | 254     | 1,010    | 1,749   | 1,784   | 1,820   | 1,856   |
| Coûts administratifs                                     | 1,811   | 1,655    | 843     | 1,985    | 2,122   | 2,205   | 2,109   | 2,127   |
| coûts de renouvellement de la flotte                     | 1,727   | 2 500    | 1,709   | 4,098    | 4 500   | 8,471   | -       | -       |
| Avantages sociaux futurs des employés – régime de        | 8,148   | 7,346    | (1,821) | 8,106    | 8,321   | 8,841   | 8,941   | 9,161   |
| Avantages sociaux futurs des employés – CIAT et          | 2,499   | 2,664    | 2,509   | 3,138    | 3,249   | 3,354   | 3,401   | 3,483   |
| (Gain) perte de change                                   | 10      | -        | -       | -        | -       | -       | -       | -       |
| Perte réalisée sur instruments financiers dérivés        | 55      | 5 500    | 8,493   | -        | -       | -       | -       | -       |
| (Gain) Perte sur l'aliénation d'actifs détenus en vue de | -       | -        | -       | -        | -       | -       | -       | -       |
| Ajustement au titre du fonds de roulement lié aux        | -       | (5,131)  | 24,305  | (5,902)  | -       | -       | -       | -       |
| <b>Total des dépenses</b>                                | 194,535 | 163,367  | 193,608 | 180,986  | 201,653 | 234,405 | 232,196 | 236,055 |

## Marine Atlantique S.C.C.

## Budget de fonctionnement

Pour les exercices clos le 31 mars 2020; le 31 mars 2021 et avec les prévisions pour 2021-2022 à 2025-2026

| <i>(En milliers de \$)</i>                          | Réelles           | Budget 2       | Prévision      | Budget 2      |                    |                    |                    |                    |
|---|-------------------|----------------|----------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | 2019-             | 020-2021       | s 2020-        | 021-2022      | 2022-              | 2023-              | 2024-              | 2025-              |
| Déficit d'exploitation avant le financement public  | (88,910)          | (109,830)      | (110,366)      | (92,974)      | (97 100)           | (128,694)          | (122,710)          | (124,319)          |
| <b>Fonds d'exploitation du gouvernement</b>         |                   |                |                |               |                    |                    |                    |                    |
| Fonds d'exploitation approuvé                       | 105,304           | 109,831        | 109,822        | 94,876        | 59,119             | 40,999             | 40,999             | 40,999             |
| Fonds d'exploitation devant être reportés           | (13,235)          | -              | -              | (1,902)       | (33,827)           | 7,197              | (1,014)            | (1,014)            |
| Fonds d'exploitation périmé/ajustement des          | (8,830)           | -              | 553            | -             | -                  | -                  | -                  | -                  |
| Fonds de l'exercice précédent                       | -                 | -              | -              | -             | -                  | -                  | -                  | -                  |
| <b>Fonds d'exploitation du gouvernement net</b>     | <b>83,239</b>     | <b>109,831</b> | <b>110,375</b> | <b>92,974</b> | <b>25,291</b>      | <b>48,196</b>      | <b>39,985</b>      | <b>39,985</b>      |
| <b>Revenu net (perte nette) d'exploitation – en</b> | <b>\$ (5,671)</b> | <b>\$ -</b>    | <b>\$ 9</b>    | <b>\$ -</b>   | <b>\$ (71,809)</b> | <b>\$ (80,498)</b> | <b>\$ (82,725)</b> | <b>\$ (84,334)</b> |

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



## ANNEXE F      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 G      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. Selon elle, 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 du niveau de risque 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 de manière efficace 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                        | Moyen   | Élevé         | Élevé       | Très élevé  | Très élevé          |
| 4. Majeures                            | Faible  | Moyen         | Élevé       | Très élevé  | Très élevé          |
| 3. Significatives                      | Faible  | Moyen         | Moyen       | Élevée      | Élevée              |
| 2. Mineures                            | Faible  | Faible        | Moyen       | Moyen       | Élevée              |
| 1. Négligeables                        | Faible  | Faible        | Faible      | Faible      | Moyen               |

| NOTATION  |
|---|
| <b>Risque faible</b><br>Inférieur ou égal à 4                   |
| <b>Risque moyen</b><br>Supérieur à 4, mais moins de 10          |
| <b>Risque élevé</b><br>Supérieur ou égal à 10, mais moins de 16 |
| <b>Risque très élevé</b><br>Supérieur ou égal à 16              |

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

| CONSÉQUENCES (Voir les critères spécifiques à tenir compte ci-dessous)   |
|--|
| <b>5. Très élevées</b> : 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. <b>(Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous)</b>      |
| <b>4. Majeures</b> : Un événement à risque qui entraînera 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. <b>(Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous)</b> |
| <b>3. Significatives</b> : Un événement à risque qui entraînera 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. <b>(Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous)</b>                  |
| <b>2. Mineures</b> : Un événement à risque qui entraînera des conséquences mineures sur l'obtention des résultats souhaités. Tous les objectifs de la société seront toujours atteints à des niveaux satisfaisants. <b>(Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous)</b>                                       |
| <b>1. Négligeables</b> : Un événement à risque qui entraînera des conséquences négligeables sur l'obtention des résultats souhaités et des objectifs de la société. <b>(Voir les critères d'orientation au tableau ci-dessous)</b>   |

| NOTATION                      | ACTIONS   |
|-------------------------------|---|
| <b>Faible</b><br>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.  |
| <b>Moyenne</b><br>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. |
| <b>Élevée</b><br>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.  |
| <b>Très élevée</b><br>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 <b>des plans secondaires doivent être établis</b> .          |

## Tableau de bord des risques de Marine Atlantique

| Marine Atlantic Inc. Risk Dashboard - Q1 Report |   |  |   |                        |  |  |
|---|---|--|---|------------------------|--|--|
| Risk  | Strategic Objective(s)  | Risk Statement   | Q1 2021-2022  | Projected Risk Outlook | Commentary   |  |
| 1   | Ensure a sustainable and reliable service<br>Maintain the service to meet the constitutional mandate. | The risk that MAI is not able to effectively deliver the service within its approved funding levels. |   |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>MAI is operating within its appropriations. The risk continues to be mitigated by expense reductions, changes in operating plans, as well as strong commercial traffic levels.</li> <li>The Atlantic bubble and Canadian wide travel have resumed.</li> <li>Passenger limits are still in effect and are currently set at a maximum of 375.</li> <li>Vaccinations continue and in turn there is increased optimism relative to travel.</li> <li>The uncertainty relative to the 4th wave and its impact on MAI's ability to return to normal operations will be monitored closely.</li> <li>Reduced operating parameters for the LE, and subsequently an unforeseen requirement for a 10 day dry dock, led to increased operating risk. To mitigate this, the MV <i>Atlantic Vision</i> is providing additional capacity on the Gulf service.</li> <li>With the reduced fleet capacity and current scheduled sailings at /near passenger capacity - the risk of not being able to recover as effectively when faced with weather or other unforeseen reasons is a growing concern.</li> </ul> |  |
|   | 2   | Protect people, property & the environment   | The risk that MAI does not have adequate safety governance, policies and practices, putting customers, employees, and facilities at risk.                                   |                        |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of the Safestart Program</li> <li>Robust Organizational response with respect to its management of the pandemic continues to help keep our employees safe.</li> <li>Corporate training initiative implemented.</li> <li>Implementing other components from the 5 year safety plan will continue to keep the risk stable.</li> <li>The most recent External ISM audit from Lloyd's resulted in a 5 year renewal of the Document of Compliance.</li> </ul>   |
|   | 3   | Protect people, property & the environment   | The risk that MAI is responsible for the Contamination of the Environment and/or fails to respond in an adequate manner.  |                        |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Environmental management system</li> <li>Level 3 Green Marine ( Note: Achieving level 4 in some areas)</li> <li>Waste management Plan</li> <li>Tank management plan</li> <li>Environmental inspection and audit program</li> <li>OPEP</li> <li>Incidents and proactive trending in right direction</li> <li>Completion of fuel automation project</li> </ul>  |
|   | 4   | Create a culture of engaged and motivated employees  | The risk that Corporation's actions and/or employees' behaviors fail to reflect the established values of Safety, Diversity, Teamwork, Commitment, Integrity and Excellence |                        |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Impacts of the COVID-19 Pandemic on employee wellness are unknown, resulting in the need to closely monitor this risk.</li> <li>Uncertainty remains regarding the long-term impact relative to measures put in place to manage the pandemic (i.e., staffing implications, Passenger #'s, cleaning regimes, remote working).</li> <li>Unknown workplace implications with the lifting of public health measures (ex. masking, double occupancy of crew cabins, vacation rates.)</li> <li>Rising concern relative to the 4th wave and its impact.</li> <li>As a result of Bill C-65, the reported incident rate may go up due to increased training and awareness.</li> </ul> |

| Risk | Strategic Objective(s)  | Risk Statement  | Q1 2021-2022 | Projected Risk Outlook | Commentary   |
|------|---|---|--------------|------------------------|--|
| 5    | Ensure capacity and service levels to meet customer needs<br>Maintain the service to meet the constitutional mandate            | The risk that MAI fails to adequately maintain and renew its infrastructure leading to negative impacts on its operations and service levels.         |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>The risk has remained elevated due to the inability of our current supplier to provide the contracted fuel. Sufficient supply has been secured from an alternate source through the summer season. An RFP process for fuel supply is being finalized.</li> <li>As a last resort if required, a standing arrangement to use tank wagons mitigates the risk from going to a very high.</li> <li>While Covid-19 has presented potential challenges from a supply chain perspective, increased focus internally has help to mitigate this risk.</li> <li>Risks associated with Covid-19 and its impact on dry docking resulted in the development of a risk register to assess the risks and identify appropriate mitigations. This register will continue to support the upcoming dry docks scheduled throughout Q4 20/21 and Q1 21/22.</li> </ul>                             |
| 6    | Protect people, property, and the Environment   | The risk that MAI's response to a catastrophic event such as natural disaster, act of sabotage/terrorism, grounding, etc. is inadequate.              |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>MAI's response to the Covid-19 pandemic has demonstrated that the Corporation's ability to respond to these types of events is robust.</li> </ul>   |
| 7    | Maintain rates at an affordable level to ensure customer accessibility; Maintain the service to meet the constitutional mandate | The risk that MAI fails to provide a quality service that is affordable and accessible resulting in reduced customer satisfaction and traffic levels. |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>MAI recognizes that there will inevitably be a degree of frustration expressed by customers relative to some of the restrictions it has implemented as a result of the pandemic (i.e., Food services, passenger #'s, etc.)</li> <li>This risk will potentially trending upwards as customers' expectations do not necessarily align with MAI's approach to adhering to public health measures.</li> <li>To mitigate potential risks of dissatisfaction, MAI continues to ensure it communicates with consistent messaging. It also continues to propose solutions to safely adapt operations in light of the Pandemic to lessen negative impacts on customers.</li> <li>MAI's pace of recovery from the Pandemic will need to be executed in a manner that carefully manages any negative impacts resulting from the expectations of customers and stakeholders.</li> </ul> |
| 8    | Balance expectations of stakeholder groups  | The risk that MAI does not effectively engage its Stakeholders leading to the erosion of its reputation and the loss of confidence in the service.    |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>An announcement about increased rates resulted in significant pushback. A decision was later made by MAI to roll back the 2021 increases.</li> <li>Further attention required with respect to how MAI interacts with associations, such as APTA.</li> <li>A stakeholder management strategy is planned for 21/22.</li> <li>During the pandemic, MAI has ensured a high degree of engagement with a wide variety of stakeholders and, as a result, it has led to a better understanding and to some degree acceptance of how MAI has responded to the pandemic.</li> </ul>   |

| Risk | Strategic Objective(s)  | Risk Statement   | Q1 2021-2022 | Projected Risk Outlook | Commentary  |
|------|---|--|--------------|------------------------|---|
| 9    | <p>Ensure a sustainable and reliable service</p> <p>Maintain the service to meet the constitutional mandate</p>   | The risk that MAI is not able to plan and execute on its medium-long term strategy due to a lack of control over its Corporate Plan and the funding approval mechanisms.       |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>MAI's lack of control over the drivers related to this risk will result in the risk remaining at a orange level.</li> <li>A long-term funding decision could reduce the risk for a period of time.</li> <li>The current status of this risk validates the findings of the last special exam conducted by the OAG which highlighted the timeliness of Corporate Plan approvals as a significant risk to the Organization and its ability plan and execute on its Strategy.</li> <li>The results of the Traffic Analysis conducted by TC which supports a three vessel fleet poses a significant risks for MAI and its capacity to deliver the essential service</li> <li>Election call for the fall will delay approval of the 21/22 Corporate plan and may impact the 22/23 plan approval.</li> <li>MAI is less than 7 months away from the beginning of a non-funded year.</li> </ul> |
| 10   | <p>Improve Information Management and Analytics</p> <p>Innovate to provide a modern, sustainable, and effective service;</p> <p>Utilize modern and emerging technologies to improve</p> | The risk that MAI's policies, planning and processes are inadequate to allow MAI to operate effectively.   |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>While the impacts of Covid-19 are challenging the organization's ability to deliver on some of its strategic initiatives, there are examples where Covid-19 has also forced MAI to become more efficient (i.e., a paper reduction strategy within the Finance Division has realized significant gains. There has also been a better utilization of video-conferencing capabilities.)</li> <li>Covid-19 has also allowed for the identification of opportunities for innovation in the future.</li> <li>Focus on increased standardization for IT/IM project delivery.</li> <li>Continued emphasis on integrating OCM framework for project delivery.</li> </ul>  |
| 11   | <p>Improve Information Management and Analytics</p>   | The risk that MAI fails to adequately manage the integrity, protection and availability of information.  |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>IT security/vulnerability will require constant monitoring given the rapidity of technological change.</li> <li>A number of active projects commenced from the Cyber-Security Framework which will help further mitigate the risk.</li> <li>IMO standards will raise the accepted level of maturity for cyber security on the vessels and in our SMS</li> </ul>  |
| 12   | <p>Recruit, develop and retain a diverse talent pool</p>  | The risk that MAI does not have sufficient people resources with the necessary skills and competencies to operate and manage the business and achieve its strategic objectives |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Continued pressures on the ability to recruit the required skill sets for some key positions remains a critical consideration for this risk.</li> <li>Unknowns associated with the additional waves of the pandemic and its potential impact on capacity levels will also keep this risk elevated.</li> <li>Covid Fatigue within the organization could potentially impact our ability to deliver on our commitments.</li> <li>MAI has experienced multiple resignations which maybe related to Covid- as a result of people leaving to work elsewhere during the pandemic.</li> <li>A recent cancelled sailing due to not being able to crew the vessel reflects the growing concerns associated with the impacts of staff shortages.</li> <li>Media announcements of a reported Global labour shortage ( broadening beyond the traditional areas of reported concern)</li> </ul>     |

| Risk | Strategic Objective(s)   | Risk Statement  | Q1 2021-2022 | Projected Risk Outlook | Commentary   |
|------|--|---|--------------|------------------------|--|
| 14   | Reward accountability, encourage leadership, and plan for succession | The risk that the Corporation fails to create an organizational culture that recognizes employee performance and provides opportunity for growth and advancement. |              |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuation of LMDP -provides opportunities for growth and advancement</li> <li>• MAI has a wide array of Training opportunities available</li> <li>• MAI has an Annual employee recognition program.</li> </ul> |

Footnotes:

The Dashboard outlines the trend in the Residual Risk from Quarter to Quarter. Determination of the movement of the Risk will be based on a number of factors such as progress or lack of progress on planned additional actions, results of audits and inspections, new insights about control effectiveness, relevant internal and external developments, movements /trends on the key metrics.

Projected Longer-Term Outlook - Risk Owners have identified the longer-term (12-24 months) outlook for the risk based on their capacity to further reduce the residual gap. Reduction of most risks will not be realized in the short-medium term due to many of the planned mitigations being multi-year initiatives. Additionally, sufficient time will be required to establish their effectiveness. Risks may also be projected to increase when relevant internal and external developments create increased uncertainty.

## ANNEXE H 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 et 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 sommaires des demandes déjà publiées par l'entremise du portail de données ouvertes du gouvernement.

### Directives relatives aux dépenses de voyages, d'accueil, 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 requises aux fins des voyages d'affaires, d'accueil, de conférences et d'événements, conformément aux directives du gouvernement du Canada. La politique comprend des processus pour la préparation et l'approbation des dépenses aux fins de remboursement. Le Bureau du vérificateur général vérifie chaque année que la société respecte cette politique.

Marine Atlantique publie chaque trimestre sur son site Web des renseignements sur les dépenses de voyages, d'accueil, 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 tant que société d'État, a harmonisé son plan avec les exigences annoncées dans un décret de 2014 :

*« ... un ratio de partage des coûts de service actuel de 50:50 entre l'employé et l'employeur pour les cotisations au régime de retraite, qui sera mis en place de manière progressive pour tous les membres d'ici le 31 décembre 2017... »*

Pour atteindre l'objectif de partage des coûts de 50-50, Marine Atlantique a entamé un processus visant à augmenter progressivement les cotisations des employés et, d'ici 2017, Marine Atlantique a atteint son objectif au cours duquel cette dernière et ses employés partageaient également le coût des prestations accumulées au cours d'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
- Loi sur la responsabilité en matière maritime et son règlement
- Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada
- 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
- Loi sur la gestion des finances publiques
- Loi sur l'équité salariale
- Loi sur l'accessibilité

## Annexe I Priorités et orientation du gouvernement

Marine Atlantique a fait un rapprochement entre la lettre de mandat du ministre des Transports au président – incluse à l'annexe A – et son plan stratégique pour l'exercice 2021-2022. Les résultats sont présentés ci-dessous.

| Lettre de mandat  | Objectifs stratégiques de Marine Atlantique   | Initiatives stratégiques   | Accord de responsabilité du chef de la direction   |
|---|---|--|--|
| <p><b>Reprise économique/relance après la pandémie</b></p> <p>« ... fournir un service de transport sécuritaire, sécurisé et efficace qui soutient la reprise économique.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Protéger les personnes, les biens et l'environnement</li> <li>2. Assurer un service durable, fiable et accessible</li> <li>3. Maintenir les tarifs à un niveau raisonnable</li> <li>4. Garantir la capacité et les niveaux de service adéquats pour répondre aux besoins des clients</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le port de Port aux Basques</li> <li>• Acquérir un nouveau navire Ropax</li> <li>• Immeuble d'administration à Port aux Basques (PAB)</li> <li>• Mettre en œuvre un programme de santé et de sécurité psychologiques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer un examen annuel du plan de lutte contre la pandémie.</li> <li>• Collaborer avec le comité consultatif sur la santé en milieu de travail en vue d'élaborer un programme visant à aborder la santé et la sécurité psychologiques.</li> <li>• Mettre en œuvre les exigences du Code canadien du travail en matière de prévention du harcèlement et de la violence (projet de loi C-65).</li> <li>• En se fondant sur les recommandations et les leçons tirées du projet pilote de perfectionnement en leadership des cadres supérieurs et d'une évaluation qualitative du Programme de perfectionnement de la gestion et du leadership (PPGL), examiner et réviser le PPGL afin d'améliorer les compétences en leadership des participants dans un milieu de travail postpandémique.</li> <li>• <b>Port de Port aux Basques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présentation des documents d'homologation du projet de développement aux organismes de réglementation.</li> <li>○ Travaux sur le site environnemental</li> <li>○ Clôture du dossier de demande de propositions</li> </ul> </li> <li>• <b>Renouvellement de la flotte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contrat conclu avec le promoteur préféré.</li> <li>○ Élaboration du cadre et de la gouvernance du projet après la DDP.</li> <li>○ Achèvement des spécifications détaillées de la conception du navire</li> </ul> </li> <li>• <b>Immeuble d'administration à Port aux Basques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Publication du dossier d'appel d'offres pour le travail sur le site</li> <li>○ Mise en place de la structure de gouvernance de la gestion de projet</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Objectifs de Santé, sécurité et environnement (SSE) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fréquence des accidents avec arrêt de travail</li> </ul> </li> </ul> |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fréquence totale des blessures déclarées</li> <li>○ Renouvellement du certificat (vérifications externes du DOC et de l'ISM)</li> <li>○ Rapports d'incidents</li> <li>● Sécurité – Renouvellement du certificat (vérifications externes de TC)</li> <li>● Exercice annuel de préparation aux situations d'urgence</li> <li>● Plan de lutte contre la pandémie – Examen annuel du programme Mesures correctives</li> <li>● Examen annuel du programme <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sécurité</li> <li>○ Environnement</li> <li>○ Préparation aux situations d'urgence</li> </ul> </li> </ul>   |
| <p><b>Lutte contre le changement climatique</b></p> <p>« ... les possibilités de faire avancer cette cause sont prises en compte dans les priorités, les plans et les opérations de l'organisation »</p>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Protéger les personnes, les biens et l'environnement</li> <li>2. Utiliser des technologies modernes et émergentes pour améliorer les processus et l'expérience du client</li> <li>3. Offrir un nouveau service moderne, durable et efficace</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Améliorer le port de Port aux Basques</li> <li>● Acquérir un nouveau navire Ropax</li> <li>● Élaborer et commencer la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation globale</li> </ul>                  | <p><b>Port de Port aux Basques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Présentation des documents d'homologation du projet de développement aux organismes de réglementation.</li> <li>● Travaux sur le site environnemental</li> <li>● Clôture du dossier de demande de propositions</li> </ul> <p><b>Renouvellement de la flotte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contrat conclu avec le promoteur préféré.</li> <li>● Élaboration du cadre et de la gouvernance du projet après la DDP.</li> <li>● Achèvement des spécifications détaillées de la conception du navire</li> </ul> <p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Renouvellement des processus commerciaux – Module Système de gestion de l'apprentissage (SGA)</li> <li>● Renouvellement des processus commerciaux – Finances et approvisionnement</li> </ul>                    |
| <p><b>Proposition de vrais résultats aux Canadiens</b></p> <p>« il s'agit notamment de suivre le progrès de notre travail et en rendre compte publiquement, évaluer l'efficacité de notre travail, harmoniser</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurer un service durable, fiable et accessible</li> <li>2. Maintenir les tarifs à un niveau raisonnable</li> <li>3. Garantir la capacité et les niveaux de service adéquats pour répondre aux besoins des clients</li> </ol>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Améliorer le port de Port aux Basques</li> <li>● Acquérir un nouveau navire Ropax</li> <li>● Entreprendre une analyse approfondie afin de mieux comprendre les effets du recouvrement des</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Port de Port aux Basques – comme ci-dessus</b></li> <li>● <b>Nouveau navire Ropax – comme ci-dessus</b></li> <li>● <b>Résultats ayant une incidence sur les clients :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Respect des délais</li> <li>○ Interruption de service imprévue</li> <li>○ Retour au service après un retard lié à un problème d'ordre météorologique ou mécanique</li> <li>○ Satisfaction globale des clients de véhicules passagers (note de 8, 9 ou 10)</li> <li>○ Satisfaction globale des clients de véhicules commerciaux (note de 8, 9 ou 10)</li> <li>○ Susceptibilité des clients de véhicules passagers de recommander le service</li> </ul> </li> <li>● <b>Planification et résultats financiers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Budget pour l'achalandage des véhicules passagers</li> </ul> </li> </ul> |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p>les ressources avec les priorités et nous adapter aux événements au fur et à mesure qu'ils se produisent ».</p>   |   | <p>coûts sur la société.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et commencer la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation globale</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Budget pour l'achalandage des véhicules commerciaux</li> <li>Budget des recettes de l'entreprise</li> <li>Budget des dépenses de l'entreprise</li> <li>Budget des dépenses en immobilisations de l'entreprise</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rapport annuel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projet final approuvé par le Conseil</li> </ul> </li> <li><b>Relations avec les intervenants – externes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblée publique annuelle</li> <li>Réunions des intervenants de la communauté</li> <li>Représentant élu du provincial/fédéral - Réunions conformément à la stratégie des intervenants</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Emprunt de la voie de la réconciliation</b></p> <p>« ... consulter les communautés autochtones et intégrer les perspectives autochtones dans les opérations et les processus »</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Protéger les personnes, les biens et l'environnement</li> <li>Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants</li> <li>Recruter, développer et conserver un bassin diversifié de talents</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et mettre en œuvre le plan de relations avec les intervenants</li> <li>Diffuser et intégrer la diversité et l'inclusion partout à Marine Atlantique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordonner et offrir des séances de sensibilisation à la vérité et à la réconciliation.</li> <li>Élaborer et organiser des séances d'information qui mettent en exergue Marine Atlantique et les carrières dans l'industrie maritime dans les écoles secondaires des communautés autochtones, ciblant les 9e, 10e, 11e et 12e années.</li> <li>Gestion des intervenants – atteindre les cibles et les objectifs de gestion des intervenants.</li> </ul>  |
| <p><b>Amélioration de l'accessibilité</b></p> <p>« Marine Atlantique s'assure de jouer son rôle en permettant une meilleure accessibilité au système de transport pour les</p>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>Assurer un service durable, fiable et accessible</li> <li>Maintenir les tarifs à un niveau raisonnable</li> <li>Garantir la capacité et les</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le port de Port aux Basques</li> <li>Acquérir un nouveau navire Ropax</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Port de Port aux Basques – comme ci-dessus</b></li> <li><b>Nouveau navire Ropax – comme ci-dessus</b></li> <li><b>Immeuble d'administration à Port aux Basques – comme ci-dessus</b></li> <li><b>Gestion des intervenants – atteindre les cibles et les objectifs de gestion des intervenants.</b></li> </ul>   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>personnes handicapées. »</p>  | <p>niveaux de service adéquats pour répondre aux besoins des clients</p> <p>4. Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et mettre en œuvre le plan de relations avec les intervenants</li> <li>Entreprendre une analyse approfondie afin de mieux comprendre les effets du recouvrement des coûts sur la société.</li> </ul> |  |
| <p><b>Approbation des plans d'entreprise</b></p> <p>« dans la mesure où les circonstances sont sous le contrôle de Marine Atlantique, les futurs plans d'entreprise de Marine Atlantique sont préparés suffisamment à l'avance, avec la meilleure information disponible à ce moment-là. »</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Assurer un service durable, fiable et accessible</li> <li>Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants</li> <li>Améliorer la gestion et l'analyse de l'information</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprendre une analyse approfondie afin de mieux comprendre les effets du recouvrement des coûts sur la société.</li> </ul>   | <p><b>Plan d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soumission de l'ébauche au Conseil</li> <li>Approbation du projet final substantiel par le Conseil</li> </ul> <p><b>Relations avec les intervenants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions avec TC et les actionnaires</li> </ul>  |
| <p><b>Diversité et inclusion</b></p> <p>« (Commission) Les candidats doivent aussi refléter la diversité du Canada en termes de</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Recruter, développer et conserver un bassin diversifié de talents</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diffuser et intégrer la diversité et l'inclusion partout à Marine Atlantique</li> <li>Mettre en œuvre un programme de</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Équité entre les sexes – Poursuivre le recrutement et la planification de la relève en mettant l'accent sur les employées de Marine Atlantique, y compris la participation au PPGL et aux programmes de mentorat. Mener une évaluation du programme pilote de mentorat des femmes et élaborer un programme annuel de mentorat des femmes pour l'organisation.</li> <li>Accroître l'équité entre les sexes au sein de l'équipe de la haute direction.</li> </ul> |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>groupes linguistiques, régionaux et d'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles), ainsi que de membres de groupes ethniques et culturels. »</p> <p>« Je m'attends à ce que Marine Atlantique mette l'accent similaire sur les populations susmentionnées dans toutes ses pratiques en matière de main-d'œuvre. »</p> |  | <p>santé et de sécurité psychologiques</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des lignes directrices sur l'inclusion, ainsi que des outils de sensibilisation et d'éducation, pour tous les gestionnaires et employés.</li> <li>• Élaborer un programme d'équité, de diversité et d'inclusion pour intégrer les mesures et les initiatives de l'EDI dans tous les secteurs de l'organisation.</li> <li>• Représentation de la haute direction lors des conférences et associations de l'industrie.</li> <li>• Examen organisationnel de l'entreprise</li> </ul>  |
| <p><b>Éthique et responsabilité</b></p> <p>« Toutes les personnes nommées doivent respecter les principes énoncés dans la déclaration du premier ministre récemment mise à jour sur un gouvernement ouvert et responsable, en accordant une attention</p>   | <p>1. Récompenser la responsabilisation, encourager le leadership et planifier la relève</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontre un comportement personnel et des pratiques organisationnelles qui reflètent l'éthique et l'intégrité attendues dans une fonction publique fédérale.</li> <li>• S'assure que l'équipe de direction et tous les groupes de travail associés collaborent avec les clients, les intervenants et les collègues de Marine Atlantique d'une manière conforme aux valeurs de l'entreprise en modélisant ces comportements, en reconnaissant chez les autres des comportements qui reflètent ces valeurs et en traitant de façon proactive les cas où les personnes agissent d'une manière contraire à ces valeurs.</li> <li>• Prend les mesures nécessaires pour s'assurer que les cadres et les directeurs de l'organisation acceptent et appuient la vision de Marine Atlantique et promeuvent cette vision de façon positive dans l'ensemble de l'organisation.</li> <li>• Suscite l'enthousiasme et l'engagement à l'égard de l'avenir de Marine Atlantique au sein de l'équipe de direction et de l'organisation.</li> <li>• Fait la promotion de la vision de Marine Atlantique à l'extérieur de l'organisation au moyen d'allocutions, de participation aux réunions externes et par l'entremise des médias.</li> </ul> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>particulière aux lignes directrices en matière d'éthique énoncées à l'annexe A. »</p> <p>« ... veiller à ce que leur organisation et eux-mêmes se conforment régulièrement aux exigences pertinentes de la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Loi sur le lobbying et de la Loi sur les conflits d'intérêts. »</p> |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirige par l'exemple et mobilise positivement les équipes de la direction et de gestion en vue d'atteindre les buts et les objectifs de Marine Atlantique.</li> </ul>  |
| <p><b>Approvisionnement d'un nouveau navire</b></p> <p>« la meilleure livraison d'un nouveau navire adapté, dans les délais et limites du budget. »</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Protéger les personnes, les biens et l'environnement</li> <li>Assurer un service durable, fiable et accessible</li> <li>Garantir la capacité et les niveaux de service adéquats pour répondre aux besoins des clients</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir un nouveau navire Ropax</li> </ul>          | <p><b>Renouvellement de la flotte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat conclu avec le promoteur préféré.</li> <li>Élaboration du cadre et de la gouvernance du projet après la DDP.</li> <li>Achèvement des spécifications détaillées de la conception du navire</li> </ul> <p><b>Gestion des intervenants – atteindre les cibles et les objectifs de gestion des intervenants.</b></p> |
| <p><b>Recouvrement des coûts et crédits</b></p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Maintenir les tarifs à un niveau raisonnable</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprendre une analyse approfondie afin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recouvrement de coûts global</li> </ul>  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| « souligner les efforts déployés par Marine Atlantique au cours des dernières années (période pré-COVID) pour fonctionner dans les limites des fonds alloués et atteindre son objectif global de recouvrement des coûts. » | 2. Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants | de mieux comprendre les effets du recouvrement des coûts sur la société. |  |
|--|---|--|--|



Annexe J

Évaluation de 30 ans de Leif Ericson



LEIF ERICSON DE 2021

## ÉVALUATION DE 30 ANS

Le 19 mars 2021

### ÉVALUATION DE 30 ANS DE LEIF ERICSON

North Sydney - Les Mechins  
(Verreault Navigation)

Du 5 janvier au 23 avril 2021

Secteur d'exploitation de  
Marine Atlantique S.C.C.  
Le 2 juillet 2021

## Résumé

Leif Ericson a été construit en 1991 et a eu 30 ans en 2021. Étant donné qu'il s'agit de la sixième évaluation de la classe spéciale, des inspections et des évaluations approfondies ont été nécessaires pour assurer la conformité des évaluations réglementaires et législatives de la société de classe DNV et de Transports Canada (TC). La réfection de la coque en sous-mer et l'évaluation de mesure de l'épaisseur ultra-large constituaient la plupart des travaux qui ont entraîné d'importants remplacements de plaques d'acier sur l'ensemble du navire. La conformité d'une nouvelle installation d'un système de traitement des eaux de ballast (BWTS) à la réglementation de l'Organisation maritime internationale (OMI) sur la gestion des eaux de ballast a été effectuée notamment, la modernisation de l'équipement de navigation sur la passerelle, le renouvellement de tous les raccords de la ligne de charge de classe (les robinets de contrôle de l'évent du réservoir sur le pont) et d'importants remplacements des portes. L'évaluation et la révision des propulseurs d'étrave, la révision des hélices, de l'équipement de gouverne et des gouvernails ont été effectuées afin d'harmoniser les limites de la tolérance.

Les travaux ont été répartis en 4 catégories de base : la réglementation (classe, pavillon, santé, etc.), la fiabilité, l'environnement et l'expérience et la sécurité des passagers. Les éléments à travailler se retrouvaient souvent dans plus d'une catégorie.

Le navire a quitté North Sydney le 17 mars 2021 et est arrivé à Verreault Navigation le 19 mars. Il est resté au quai pendant 38 jours et en est sorti le 23 avril 2021. Afin de rehausser la fiabilité et la facilité d'entretien, les représentants de service ont évalué et révisé toutes les machines sous-marines du navire lorsque ce dernier était en cale sèche.

## Réglementation

Avant de quitter North Sydney en vue d'un radoub, une évaluation sous-marine a été effectuée pour vérifier l'état de la coque. L'évaluation de mesure de l'épaisseur ultra-large a également été effectuée sur tous les ponts et cadres des citernes accessibles, ce qui a permis de déterminer plusieurs zones à faible épaisseur d'acier qui devaient être refaites. Ces zones comprenaient l'intérieur du mât principal, l'intérieur des plaques de base de l'entonnoir, le haut du boîtier de l'ascenseur arrière et de la salle de la batterie, le haut de l'entonnoir, les réservoirs et une grande partie du pont de véhicule 4 arrière. L'évaluation de mesure de l'épaisseur ultra-large de la coque en cale sèche n'a relevé aucune zone à réparer.

Le navire est arrivé à North Sydney le 5 janvier 2021 pour le commencement des travaux. Entre le 5 janvier et le 16 mars 2021, toutes les citernes ont été évaluées pour la DNV. Il s'est avéré que plusieurs citernes nécessitaient des réparations structurelles au niveau de la charpente de support et du revêtement latéral. L'équipement de la passerelle a été mis à niveau et remplacé par des composants faciles à entretenir pour le navire qui opère à North Sydney.

Le renouvellement d'environ 300 m<sup>2</sup> d'acier sur le pont de véhicule 4 et a été le chemin critique pour la période de cale sèche. D'autres rénovations en acier comprenaient des réparations dans les réservoirs, le haut de l'ascenseur arrière, la salle des batteries et les compartiments de générateurs de secours. La DNV a évalué et validé toutes les réparations en acier. Les chaudières ont été évaluées et entretenues pour la classe. Le fabricant a évalué les quatre canots de sauvetage et les bossoirs et les a révisés en fonction des tolérances d'origine.

### Fiabilité

Les travaux visant à rehausser la fiabilité et à réduire les coûts d'entretien comprenaient plusieurs des mêmes points réglementaires.

Sablée en SA 2.5, la coque a subi un renouvellement du système de peinture antisalissure sous-marin, une réfection des systèmes anticorrosive et antisalissure sous-marins et de peinture de revêtement bleu. Les revêtements de la coque ont été appliqués jusqu'à la bande jaune et y compris sur les pavois. La devanture de la superstructure a été peinte ainsi que le pont du cabestan avant, ce qui permettra d'augmenter la résistance à la corrosion et de réduire les coûts d'entretien futurs.

L'équipement de la cuisine a été remplacé afin de rehausser la fiabilité et de réduire les coûts d'entretien. L'hygiène culinaire a été améliorée par le revêtement des siphons du plancher et la rénovation de l'intérieur des chambres froides des congélateurs à l'entrée. Les zones de service à la clientèle ont été améliorées en renouvelant les revêtements de plancher endommagés et en nettoyant tous les conduits de chauffage, ventilation et climatisation (CVC).

### Environnement

Un système de traitement des eaux de ballast a été installé pour répondre aux exigences futures liées à l'environnement et à la réglementation. Le système de peinture sous-marine est conforme aux normes sans étain. Tous les joints d'étanchéité de la machinerie sous-marine ont été renouvelés. Un générateur a été révisé pour s'assurer qu'il respecte toujours les normes d'émission.

### Expérience et sécurité des passagers

Le plancher de la zone des passagers a été rénové ainsi et les cloisons de la menuiserie intérieure ont été réparées. Les rails de sécurité sur la terrasse d'observation ont été modifiés en vue d'offrir une meilleure sécurité et une meilleure vue. Le nouvel équipement de la cuisine permet de garantir la salubrité et l'hygiène des aliments, ce qui réduit le travail nécessaire pour s'assurer que toutes les activités de la commission sont conformes.