

Plan d'entreprise de 2022/23 – 2026/27

MARINE ATLANTIQUE S.C.C.

*12 mai, 2022*



Nous reconnaissons respectueusement que Marine Atlantique S.C.C. exerce ses activités en Mi'kma'ki [Mi-g-ma-gui], territoire ancestral et non cédé des peuples mi'kmaq, et sur l'île de Ktaqmkuk [uk-dah-hum-gook], territoire traditionnel non cédé des Béothuks et des peuples mi'kmaq.

## Sommaire

Marine Atlantique S.C.C. (MA) offre un service de traversier essentiel entre la partie insulaire de Terre-Neuve-et-Labrador (TNL) et le reste du Canada. La route entre Port aux Basques (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.) est mandatée par la Constitution et est exploitée toute l'année. Il s'agit de la principale voie de transport pour les marchandises commerciales - par exemple, les aliments, les produits de détail, les matériaux de construction, les fournitures médicales, etc. - qui entrent et sortent de l'île de Terre-Neuve, ainsi qu'une route touristique clé pour les Canadiens. La route Port aux Basques - North Sydney est complétée pendant les mois d'été par une route entre North Sydney, en Nouvelle-Écosse (N.-É.), et Argentia, à Terre-Neuve, qui est également un moteur économique clé pour le tourisme dans la province.

Tout au long de la pandémie, la MA a fourni un mode de transport sûr et fiable pour les passagers et les marchandises à destination et en provenance de NL. Malgré les contraintes de capacité des navires, les nombreux protocoles Covid-19 et les niveaux de trafic réduits, la société a maintenu le service tout en protégeant ses employés et ses clients. À l'avenir, alors que le pays se remet des impacts de la pandémie de Covid-19, l'objectif de MAI est de contribuer aux efforts de relance économique menés par le gouvernement fédéral, tout en continuant à fournir un service sûr, fiable et efficace aux Canadiens.

Au cours de la prochaine période de planification, de 2022/23 à 2026/27, la MA concentre ses efforts sur les priorités suivantes :

1. Élaborer une analyse de rentabilisation appuyant le retrait de l'île de Vardy dans le port de Port aux Basques, réduisant ainsi le nombre de retards liés aux conditions météorologiques et améliorant la sécurité des passagers et des employés lorsque les navires entrent et sortent du port. Marine Atlantique a fait une demande de financement pour cette initiative dans le cadre du Fonds national des corridors commerciaux et ira de l'avant si les fonds sont approuvés.
2. Poursuivre l'acquisition d'un nouveau navire affrété pour la flotte de MA afin que la société puisse continuer à répondre à la demande de trafic et à fournir un service fiable et efficace.
3. Améliorer les systèmes et les processus de gestion de l'information de MA en poursuivant la mise en œuvre de SAP dans toute l'organisation dans le cadre du projet de renouvellement des processus d'affaires.
4. Engager l'actionnaire dans des discussions fondées sur des principes concernant les répercussions du recouvrement des coûts, et s'assurer que le service de MAI est durable et abordable pour tous les Canadiens.
5. Par le biais de sa demande au Fonds national pour les corridors commerciaux, obtenir des fonds pour aménager un quai à deux niveaux au port d'Argentia afin d'améliorer la fluidité de la chaîne d'approvisionnement en assurant la continuité du service si le port de Port aux Basques est hors service ou si la route transcanadienne est impraticable.
6. Élaborer et mettre en œuvre un plan de reprise en cas de pandémie qui appuie les efforts de reprise économique du gouvernement du Canada.
7. Poursuivre l'élaboration de la stratégie à long terme de la flotte de MA, alors que le MV Leif Ericson approche de la fin de sa vie utile et que la Société élabore un plan de remplacement de la flotte basé sur le cycle de vie à long terme.

8. Poursuivre la construction du bâtiment administratif de la LAP, en veillant à ce que le projet soit réalisé dans les délais et le budget impartis, et qu'il atteigne les objectifs d'amélioration de la sécurité et du bien-être des employés qui travaillent actuellement dans la zone de la LAP.

Il existe plusieurs risques clés que Marine Atlantique doit prendre en compte lors de la mise en œuvre de ce plan :

1. Obtention de la location d'un quatrième navire pour assurer la continuité du service jusqu'à la mise en service du nouveau navire.
2. L'objectif actuel de recouvrement des coûts de 65 % mettra au défi la capacité de la société à fournir des niveaux de service constants et fiables à l'avenir.
3. Les impacts continus de Covid-19 sur les limites de capacité des navires et les niveaux de trafic de MAI.
4. Les impacts du changement climatique sur les opérations de l'organisation.
5. La possibilité de retarder les projets d'immobilisations en raison de problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement.
6. L'augmentation du coût du carburant et les taux d'inflation élevés.

Le gouvernement du Canada a récemment annoncé un financement pour Marine Atlantique pour les trois prochaines années. Ce plan d'entreprise décrit comment MAI travaillera dans le cadre de cette allocation de financement pour atteindre ses objectifs stratégiques.

## Table des matières

Sommaire.....	3
Vue d'ensemble de l'entreprise.....	7
Vision, mission et valeurs .....	8
Environnement d'exploitation.....	9
Environnement interne.....	9
Environnement externe.....	11
Performance récente – 2021/22 Résultats actuels .....	14
Indicateurs clés de performance .....	14
Mise à jour des initiatives stratégiques .....	16
Changements organisationnels .....	18
Plan stratégique de Marine Atlantique .....	20
Acquisition d'un nouveau navire .....	23
Recouvrement des coûts .....	25
Plan de reprise de la pandémie .....	26
Stratégie reliée à la flotte .....	27
Atlantic Vision .....	28
MV Blue Puttees et MV Highlanders .....	28
MV Leif Ericson .....	28
Navire de remplacement pour le MV Leif Ericson.....	29
Niveau de référence .....	29
Renouvellement des processus d'affaire (RPA).....	29
Immeuble d'administration à Port aux Basques (PAB).....	30
Autres domaines d'intérêt.....	31
Équité, diversité et inclusion.....	31
Égalité entre les sexes.....	33
Innovation.....	33
Quai à deux niveaux d'Argentia .....	35
Activités liées à l'expérience client .....	35
Bail immobilier .....	36
Aperçu financier.....	36
Tarifs .....	36

Supplément pour le carburant .....	37
Achalandage et revenus .....	37
Dépenses de carburant.....	37
Coûts de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements .....	37
Autres coûts .....	38
Besoins en immobilisations .....	39
Sommaire financier.....	40
Recouvrement des coûts .....	40
Annexe A Lettre de mandat .....	42
Annexe B Structure de gouvernance d'entreprise.....	46
Annexe C Résultats prévus.....	49
Annexe D Attestation du directeur financier .....	51
Annexe E États financiers.....	52
Annexe F Plan d'emprunt .....	63
Annexe G Gestion du risque d'entreprise .....	64
Annexe H Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique .....	73
Annexe I Priorités et orientation du gouvernement.....	75
Annexe J Rapport d'action de la direction du BVG.....	82

## 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 octobre 2021, 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.

Analyse SWOT - Révisé en octobre 2021/22	
POINTS FORTS	FAIBLESSES
1 Une direction dévouée et engagée	1 Impact du recouvrement des coûts sur la prise de décision
2 Des employés qualifiés et compétents	2 Capacité de planification et d'exécution limitée par le processus de financement
3 Un investissement important dans la formation	3 Manque de diversité et d'inclusion
4 Infrastructure et technologie renouvelées	4 Résistance des employés au changement
5 Programme de sécurité solide et bien établi	5 La pression croissante pour augmenter les tarifs aura un impact sur l'accessibilité des services.
6 Programme mature de préparation et d'intervention en cas d'urgence	6 Ampleur et complexité de la syndicalisation
7 Relation positive avec l'actionnaire	
8 Investissement dans le renouvellement de la flotte	
9 Engagement de l'entreprise en faveur de l'innovation	
OPPORTUNITÉS	MENACES
1 Poursuivre les opportunités d'innovation	1 Changement d'orientation ministérielle/de politique publique
2 Achever les améliorations du port de la CAP - approche progressive	2 Possibilité d'annulation du contrat de navire
3 Tirer parti des avantages d'une diversité et d'une inclusion accrues	3 Réduction à trois navires
4 Tirer parti de la relation solide avec l'actionnaire	4 OMI et évolution des exigences réglementaires
5 Améliorer les niveaux de service pour augmenter la part de marché	5 Impacts des mesures de santé publique Covid19
6 Possibilité de stimuler la croissance et d'augmenter la demande	6 Pressions inflationnistes sur les négociations collectives
	7 Taux de changement de politique

## 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. Conformément au mandat de vaccination du gouvernement du Canada pour les employés fédéraux, MA a élaboré sa politique de vaccination à l'automne 2021. Fin janvier 2022, 95 % des employés de MAI étaient entièrement vaccinés. Une seule personne a été approuvée pour un logement et 8 employés ont été placés en congé autorisé en raison de leur statut non vacciné.

## 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, surtout si l'on considère les taux d'inflation actuels.

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

1. Entente A – GMMC – Officiers Accrédités

La société a rencontré le Guilde de la Marine Marchande du Canada du premier au 4 février 2021 et du 11 au 12 mars 2021. Les parties devaient poursuivre les négociations du 13 au 15 septembre 2021, mais ont été retardés jusqu'à la période allant du 21 au 23 mars 2022.

2. Entente B – Unifor – Navires sans Licences

La compagnie a rencontré Unifor du 27 au 30 septembre et du 6 au 10 décembre 2021. Des dates supplémentaires allant du 7 au 11 mars 2022 sont programmées.

3. Entente t C – Unifor – Entretien sur les Berges

Les parties ont négocié avec respect, mais ont convenu à la fin de la session de procéder à la médiation. Un avis de litige a été déposé par MA et une entente de continuité des activités a été conclue.

4. Entente D – Métallos/ILA Personnel de bureau et de terminal

La société a rencontré les Métallos le 5 mai 2021, du 28 au 30 juin 2021, et du 12 au 14 octobre 2021. MAI a alors avisé le syndicat de son intention de demander la médiation. Le syndicat a déposé un avis de litige peu après la session. La médiation devait avoir lieu du 18 au 20 janvier 2022, mais le syndicat a demandé de reprogrammer les rencontres puisque celui-ci préfère que ces sessions se tiennent en personne. La médiation est maintenant prévue du 11 au 13 avril 2022.

5. Entente E – GMMC - Maitres et Chefs de la Marine

Le 5 juillet 2021, MA a participé à une médiation avec la Guilde de la Marine Marchande du Canada. Les parties ne sont pas parvenues à un accord et la GMMC a déposé un avis de litige afin de procéder à un arbitrage des intérêts. Les parties ont provisoirement convenu d'un arbitre, mais ont récemment accepté de participer à une session de conciliation supplémentaire menée par le Service fédéral de médiation et de la conciliation, le 17 mars 2022.

6. Entente F – AFPC – Superviseurs sur la Berge

Des dates n'ont pas encore été prévues pour le début des négociations. Quand MA a tendu la main pour demander des dates, l'AFPC a indiqué qu'elle se réunirait à l'interne avec son agent

négociateur tôt en novembre. Après des suivis supplémentaires, l'AFPC a indiquée qu'elle contacterait la société avec d'autres dates.

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

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. Les efforts de recrutement ont été entravés par la Covid-19, car de nombreux employés touchés par les licenciements temporaires ont trouvé un emploi ailleurs. Une campagne de recrutement bat son plein, et vise à combler 250 positions avant la saison touristique estivale.

### **Changements technologiques**

Marine Atlantique continue de suivre les avancements d'ordre technologique afin de trouver des moyens plus sécuritaires et plus efficaces de fonctionner. Marine Atlantique cherche à faire progresser l'innovation technologique afin d'améliorer les processus commerciaux, de renforcer l'expérience client et de soutenir la lutte contre le changement climatique.

Un comité directeur sur l'innovation a été créé en 2021/22, et une stratégie d'innovation de haut niveau a été développée. Le comité comprend à la fois des membres de l'exécutif et des cadres supérieurs de l'organisation, et a mené des actions régulières de sensibilisation auprès d'autres organisations, notamment Transports Canada, pour obtenir une perspective complète sur les diverses initiatives d'innovation. Bien que le comité examine toutes les formes d'innovation, l'innovation technologique constitue une part importante de son mandat. L'avènement des voitures électriques, des véhicules sans conducteur, de l'intelligence artificielle, etc. offrira à la fois des opportunités et des défis pour les opérations de MA, et la société doit être prête à y faire face.

### **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.

La récente tempête de pluie dans le sud-ouest de Terre-Neuve (TN) est un excellent exemple des conséquences de la détérioration des conditions météorologiques. Une importante tempête de pluie a emporté l'autoroute entre Port aux Basques et le reste de la partie insulaire de TB, interrompant les

chaînes d'approvisionnement et bloquant les passagers des deux côtés du Golfe. La capacité de MAI à augmenter ses opérations dans le port d'Argentia a permis de gérer ce qui aurait pu être un grave problème de chaîne d'approvisionnement pour la province. Bien que le port d'Argentia ne puisse pas traiter le même volume de trafic que celui qui peut être acheminé par Port aux Basques, la disponibilité du port a permis à la société de maintenir la circulation des marchandises essentielles.

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'industrie maritime est hautement réglementée. En tant que société d'État fédérale, MAI adhère à toutes les exigences réglementaires telles que décrites dans les règlements maritimes de Transports Canada et dans tous les règlements internationaux applicables.

### **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, et quand les affaires reviennent à la normale, les prix des vols risquent d'être plus élevés que la normale. Cela pourrait 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. L'avantage de MAI est qu'il offre un service quotidien à la fois pour le fret (remorque de dépôt) et le trafic commercial direct, ce qui correspond bien aux besoins de la chaîne d'approvisionnement des détaillants et des fournisseurs de la province.

Plus récemment, un nouveau venu a fait son entrée sur le marché. Une entreprise basée à Dartmouth, TMSI Ltd., a commencé son service en octobre 2019 et exploite un navire de 120 mètres appelé le Nolhan Ava, qui a la capacité de transporter plus de 400 conteneurs unitaires équivalents à 20 pieds. Étant donné les ports à partir desquels TMSI opère - Halifax à Argentia - ce service est considéré comme un concurrent d'Oceanex plutôt que de MAI. Il n'y a eu aucune incidence sur la part de marché de MAI.

## 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 à deux ans pour la province de Terre-Neuve-et-Labrador, intitulées "The Conference Board of Canada. Looking for Better Days Ahead - Newfoundland and Labrador's Two-Year Outlook - January 7, 2022".

Ses principales conclusions sont les suivantes :

- *Après s'être contractée de 5,5 % en 2020, l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador devrait avoir progressé de 3,3 % en 2021.*
- *La croissance économique devrait atteindre 2,9 % en 2022 et 3 % en 2023, grâce à l'augmentation de la production d'électricité de Muskrat Falls et à la reprise de l'expansion de Terra Nova.*
- *La croissance de l'emploi sera légèrement meilleure, même si la faiblesse de la première moitié de 2021 maintiendra les niveaux d'emploi en dessous des niveaux pré-pandémiques jusqu'au milieu de 2022.*
- *Le revenu disponible s'est renforcé grâce aux paiements fédéraux de soutien Covid-19.*
- *Le taux de chômage a régulièrement baissé en 2021 et continuera de baisser en 2022.*
- *Le déficit budgétaire de la province devrait diminuer en 2021, mais des efforts sont nécessaires pour maîtriser les niveaux d'endettement.*

Les principaux indicateurs économiques de la province sont présentés ci-dessous.

<b>Indicateurs économiques clés</b> (variation en pourcentage)	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
PIB réel	3,3	2,9	3
Indice des prix à la consommation	3,6	2,5	2
Revenu disponible des ménages	2,1	-3,1	1,9
Emploi	2,8	2,5	-0,1
Taux de chômage (niveau)	13	11,9	11,6
Ventes au détail	7,4	-2,8	1
Salaires et traitements par employé	3,9	0,7	2,3
Population	-0,4	-0,3	-0,4

Source : Conference Board du Canada ; Statistique Canada

En général, lorsque l'activité économique augmente ou diminue, la demande de services de transport a également tendance à augmenter ou à diminuer, c'est-à-dire que l'élasticité de la demande par rapport à l'activité économique est positive. La croissance de l'économie s'accompagne d'une

augmentation de la population, d'une hausse du revenu par habitant, ou des deux. Cette croissance peut stimuler la demande de transport à destination et en provenance de l'île de Terre-Neuve.

## Performance récente – 2021/22 Résultats actuels

MAI présente des rapports mensuels sur de nombreux indicateurs de rendement clés, et des mises à jour trimestrielles sont fournies au conseil d'administration lors de ses réunions trimestrielles régulières. Elle fournit également des mises à jour régulières sur le statut en cours d'année de ses initiatives stratégiques, son tableau de bord des risques et les activités de réponse de la direction aux résultats des examens spéciaux du BVG.

*Le premier tableau qui suit décrit la performance de MAI sur ses indicateurs clés de performance au moment de la rédaction. Le deuxième tableau décrit les progrès réalisés à ce jour dans le cadre de ses initiatives stratégiques. Des mises à jour de l'état d'avancement ont été fournies pour les T1, T2 et T3, et les résultats attendus pour le dernier trimestre de l'année sont mis en évidence.*

### Indicateurs clés de performance

Au moment de la rédaction du présent rapport, l'AMI fait état des résultats de performance suivants pour le troisième trimestre de 2021/22 :

Indicateurs clés de performance de Marine Atlantique				
Perspective stratégique	Mesure	2021/22 Objectif depuis le début de l'année	Fin du troisième trimestre 2021/2022	Écart par rapport à l'objectif
Gestion financière et publique	Recouvrement des coûts - prévisions pour l'année :			
	Service global	65,0%	59,3%	5,7%
	Recettes (millions de dollars)	\$ 73,8	\$ 82,4	\$ 8,6
	Dépenses d'exploitation (M\$)	\$ 180,7	\$ 178,1	\$ 2,6
	Dépenses d'investissement (M\$)	\$ 30,0	\$ 21,5	\$ 8,6
Clients et parties prenantes	CRV's	33,252	34,097	845
	Service de remorques sans tracteur	36,349	36,247	102
	PRV's	77,874	82,787	4,913
	AEUs transportés	370,327	378,946	8,619
	Disponibilité des navires	≥ 97%	98,3%	1,30%

	Respect des délais	≥ 90	90%	0%
	Satisfaction globale des clients - PRV	≥ 69%	81%	12%
	Satisfaction globale de la clientèle - CRV	≥ 60%	N/A	N/A
	Satisfaction globale de la clientèle - CRV	> 50%	59%	9%
	Score média	Positif	Neutre	N/A
Processus internes	Utilisation de la capacité*	≥ 70%	73,3%	3,3%
	Temps d'attente moyen - Charges commerciales non restreintes	≤ 9 heures	9,2	0,2
	Interruptions de service non planifiées	≤3%	2%	1%
	Fréquence des accidents du travail avec arrêt	≤1.7	2,4	0,7
	Taux de blessures des passagers	≤0.82	1,0	0,2
	Horizon de planification financé	> 2 ans	3 mois	21 mois
	Consommation de carburant	26.12M litres	25.95M Litres	0.17M litres
	Heures supplémentaires (\$M)	\$ 1,91	\$ 1,99	\$ 0,08
	Score de risque cybernétique	≤4	10,5	6,5
Personnel, outils et compétences	Taux de vacance des postes clés	<5%	3,07%	1,93%
	Taux de rotation des employés (démissions)	< 4%	8,3%	4,3%

\* 70% est l'objectif annuel, et est basé sur la capacité en service, car la demande est très variable entre les saisons.

## Mise à jour des initiatives stratégiques

	<b>Initiative stratégique</b>	<b>Bilan de T1</b>	<b>Bilan de T2</b>	<b>Bilan de T3</b>	<b>Bilan de T4</b>
1	<b>Développer le port à PAB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le travail préliminaire d'ingénierie est terminé</li> <li>L'estimation de coûts du projet est reçue</li> <li>Préparation des scénarios de consultation publique en vue de consultations futures si le financement du projet est disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de changement par rapport au T1</li> <li>En attente d'un transfert de terrain</li> <li>Pas d'autres activités/dépenses au T2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Début de la préparation de l'analyse de rentabilisation en utilisant le modèle du Conseil du Trésor du Canada. L'ébauche devrait être terminée d'ici la fin de T4</li> <li>Continuer à procéder au transfert de terrain.</li> </ul>	(En attente d'approbation) <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement du paquet d'achat 1 pour les travaux sur le site</li> <li>Développement de l'expression d'intérêt pour le paquet d'approvisionnement 2 - dragage</li> </ul>
2	<b>Acquisition d'un nouveau navire RoPax</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécution du contrat terminée</li> <li>Équipe et structure de rendement achevées</li> <li>Conception détaillée en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de pilotage du projet et équipe centrale du projet établi</li> <li>Phase de conception détaillée en cours</li> <li>Support de conception comprenant des experts externes et internes en la matière en cours.</li> <li>Un groupe de travail conjoint avec Stena est établi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le groupe de travail conjoint se réunit chaque semaine pour trier les questions relatives à la conception détaillée</li> <li>Rapports continus au comité de pilotage du projet et à l'équipe centrale du projet</li> <li>Mise en place de groupes de travail sur l'expérience client et la GI/TI pour soutenir la conception détaillée</li> <li>Soutien à la conception, notamment par des experts externes et internes, en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achèvement de la conception détaillée</li> <li>Début de la construction du navire</li> <li>Suivi de la construction</li> <li>Rapport et suivi de l'avancement de la construction</li> </ul>
3	<b>Plan de relations avec les parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En bonne voie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs, portée et approche en cours d'élaboration</li> <li>Approbation de principe demandée à l'équipe exécutive et à la GRS au cours de T3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation de principe reçue pour une nouvelle approche du plan de relations avec les parties prenantes au niveau de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinez les progrès réalisés, adaptez-les si nécessaire</li> </ul>
4	<b>Analyse du recouvrement des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement et publication d'un appel d'offres sur le trafic afin de fournir une base de référence pour l'analyse               <ul style="list-style-type: none"> <li>Début de l'élaboration d'un raisonnement fondé sur des principes pour les discussions avec TC sur le recouvrement des coûts</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution de la demande de propositions pour l'étude de trafic               <ul style="list-style-type: none"> <li>Discussions prévues avec les représentants de TC pour discuter du recouvrement des coûts</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude de trafic achevée</li> <li>Mise à jour des prévisions du PE pour refléter les prévisions approuvées               <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Conference Board du Canada a été engagé pour évaluer les impacts économiques de MAI</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document d'analyse final achevé et présenté au conseil d'administration pour approbation               <ul style="list-style-type: none"> <li>Partagé avec TC pour les discussions en cours</li> </ul> </li> </ul>



	<b>Initiative stratégique</b>	<b>Bilan de T1</b>	<b>Bilan de T2</b>	<b>Bilan de T3</b>	<b>Bilan de T4</b>
5	<b>Stratégie d'Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La révision de l'initiative 2021/22 a été initialement examinée et insérée dans la carte de la stratégie d'innovation</li> <li>• Les opportunités progressives sont envisagées dans le cadre du processus de planification de MAI <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élaboration d'un projet de stratégie est en cours et des sessions facilitées ont lieu où sont prévues avec les chefs de division</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan stratégique d'innovation est en cours d'élaboration <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le livrable comprendra un plan d'innovation quinquennal avec des objectifs et des projets qui soutiennent le plan stratégique d'innovation de l'organisation.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan stratégique est en voie d'achèvement pour le 31 mars. Des séances sont prévues avec l'exécutif à T4 pour examiner la version initiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approbation du plan quinquennal par l'exécutif et le conseil d'administration</li> </ul>
6	<b>Renouvellement des processus d'affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enquête auprès des employés, version 1, est terminée</li> <li>• Le projet LMS est en bonne voie et devrait être lancé à la fin du mois de novembre 2021</li> <li>• Le projet Chaîne d'approvisionnement/Finances est également en bonne voie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système devrait être prêt à être mis en service d'ici la fin octobre.</li> <li>- La mise en service sera déterminée en fonction de l'alignement avec d'autres exigences opérationnelles pour les finances.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMS : lancement prévu le 2 décembre</li> <li>• Finance et chaîne d'approvisionnement : lancement prévu le 1er décembre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMS et Finance/Chaîne d'approvisionnement sont actuellement en phase d'hyper maintenance et les premiers retours sur la mise en service sont généralement positifs ; aucun problème significatif n'a été signalé</li> <li>• La priorité est de soutenir la transition pour les utilisateurs les plus importants des processus de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMS Production Cutover</li> <li>• Finance and Supply Chain Cutover Ready</li> <li>• Reporting Analytics solution target to commence in Q4</li> <li>• Mise en production du LMS</li> <li>• Finances et chaîne d'approvisionnement prêts pour le transfert</li> <li>• La solution d'analyse des rapports devrait être lancée au quatrième trimestre</li> </ul>
7	<b>Programme de santé et de sécurité psychologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une ressource externe a examiné l'environnement actuel afin de formuler des recommandations pour un programme de santé et de sécurité psychologiques</li> <li>• Début de l'acquisition d'une ressource externe pour développer le programme</li> <li>• Une enquête ciblée sur le harcèlement et l'intimidation a été réalisée à T4 de l'exercice précédent ; le rapport final est attendu à T2 de l'exercice en cours</li> <li>• Toutes les formations et procédures requises par le projet de loi C65 sont en cours et en bonne voie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En bonne voie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre les dispositions requises du projet de loi C-65</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir et réviser le LMDP afin d'améliorer les compétences de leadership des participants dans un environnement de travail postpandémiques</li> </ul>

	<b>Initiative stratégique</b>	<b>Bilan de T1</b>	<b>Bilan de T2</b>	<b>Bilan de T3</b>	<b>Bilan de T4</b>
<b>8</b>	<b>Favoriser une culture de la diversité, de l'inclusion et du respect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche en cours d'une ressource en ligne pour des sessions de sensibilisation des gestionnaires et des employés à l'histoire autochtone</li> <li>• Une balise contenant les ressources éducatives disponibles a été envoyée à tous les employés lors de la Journée nationale des peuples autochtones</li> <li>• Une évaluation de l'impact sur la vie privée pour faciliter l'autoidentification lors du recrutement est en cours</li> <li>• L'évaluation du programme pilote de mentorat pour les femmes a commencé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En bonne voie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître l'équité entre les sexes au sein de l'équipe dirigeante</li> <li>• Élaborer des directives d'inclusion pour tous les groupes sous présentés à l'intention des gestionnaires, et développer des outils de sensibilisation et d'éducation pour les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un programme d'équité, de diversité et d'inclusion pour intégrer les actions et initiatives de l'EDI dans toutes les divisions de l'organisation</li> <li>• Représentation des cadres supérieurs aux conférences et associations du secteur</li> </ul>
<b>9</b>	<b>Nouveaux bureaux de PAB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux de génie civil en cours</li> <li>• Le projet de programme fonctionnel du bâtiment est terminé</li> <li>• Le début de la conception technique est prévu pour T2 en raison d'un changement de firme d'ingénierie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin des travaux de génie civil sur le site</li> <li>• La phase de conception pré-schématique est terminée</li> <li>• La conception schématique est en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin des travaux de génie civil sur le site</li> <li>• La phase de conception pré-schématique est terminée</li> <li>• La conception schématique est en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement du site terminé</li> <li>• Conception technique détaillée en cours</li> <li>• Début de l'élaboration des documents d'appel d'offres pour la construction du bâtiment</li> </ul>

### Changements organisationnels

Au cours de l'exercice 2021/22, le conseil d'administration a ajouté une initiative stratégique supplémentaire à la liste des initiatives de l'entreprise. Plus précisément, le Conseil d'administration et le PDG ont lancé un examen organisationnel de l'entreprise pour s'assurer que la structure de l'organisation est optimisée pour réaliser le plan stratégique de la société. Un consultant externe a été invité à s'engager, à évaluer et à identifier les domaines à améliorer. Les résultats de l'examen ont été communiqués au conseil d'administration; tout changement à la structure organisationnelle sera mis en œuvre en 2022/23.

### 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 reliée à la flotte. Le rapport final de l'examen spécial du BVG a été publié sur le site Web de Marine Atlantique et peut être consulté à l'adresse suivante :

[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.

Les détails de l'état d'avancement des mesures prises par la direction se trouvent à l'annexe J.

#### **Harmonisation avec les priorités et les objectifs du gouvernement**

Dans sa lettre de mandat daté de juillet 2021 au président du conseil d'administration de MAI, le ministre des Transports a indiqué qu'il s'attendait à ce que « ... MAI fait sa part en fournissant un service de transport sûr, sécurisé et efficace à l'appui de la reprise économique et de la croissance des Canadiens de classe moyenne.

#### **Mobilisation en support de la santé et de la sécurité physiques et psychologiques**

L'une des priorités du gouvernement est de promouvoir la santé et la sécurité physiques des Canadiens. Pour MAI, cela signifie protéger la santé et la sécurité de ses passagers et de ses employés tout en assurant le déroulement continu de biens essentiels à destination et en provenance de l'île de Terre-Neuve. Cela signifie également soutenir la santé et la sécurité psychologiques des employés de MAI, à la fois lorsqu'ils retournent au travail et que les restrictions pandémiques s'assouplissent, et dans la prévention et la résolution du harcèlement et de la discrimination alors que la Société aligne ses politiques et ses processus avec le projet de loi C-65.

#### **Faire progresser l'antiracisme, la diversité, l'équité et l'inclusion**

En tant que société d'État, MAI soutiendra le gouvernement dans ses objectifs de faire avancer les appels à l'action du rapport de la commission de vérité et réconciliation. Cela inclura, mais sans s'y limiter, la consultation des communautés autochtones, le cas échéant, et l'intégration des perspectives autochtones dans les opérations organisationnelles et les processus de planification. La Société assurera également à ce que la diversité, l'équité et l'inclusion soient des principes clés de ses pratiques continues en matière de main-d'œuvre afin que l'MAI reflète la diversité du Canada en termes de groupes linguistiques, régionaux et d'équité en matière d'emploi (femmes, peuples autochtones, personnes handicapées et membres des minorités visibles), ainsi que des membres de groupes ethniques et culturels.

#### **Recouvrement économique/recouvrement pandémique**

Dans le budget 2021, le gouvernement a indiqué son intention de terminer le combat contre le Covid-19 en créant des emplois et de la croissance, et d'aider une reprise résiliente et inclusive. En tant qu'élément clé du réseau de transport du Canada, un facilitateur clé de l'économie de T.-N.-L. et un contributeur essentiel au succès de l'industrie touristique de T.-N.-L., MAI est idéalement positionné pour soutenir la réponse ambitieuse du gouvernement en matière de recouvrement économique et pour reconstruire un Canada meilleur.

### **Combat contre le changement climatique**

Le budget de 2021 a annoncé que les sociétés d'État du Canada feraient preuve de leadership en matière de climat en adoptant les normes du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques, ou des normes plus rigoureuses et acceptables applicables au secteur public au moment de la divulgation, comme élément de leurs rapports d'entreprise. L'annonce du budget stipulait que les sociétés d'État dont l'actif est inférieur à 1 milliard de dollars, comme l'MAI, devraient commencer à rendre compte de leurs risques financiers liés au changement climatique pour leurs exercices financiers commençant au cours de l'année civile 2024 au plus tard ou justifier pourquoi les risques climatiques n'ont pas d'impact significatif sur leurs opérations. MAI entend se conformer à ces normes.

MAI se joindra à la lutte contre les changements climatiques en s'assurant à ce que les opportunités de faire avancer cette cause soient considérées dans les priorités, les plans et les opérations de la Société. MAI a de nombreuses initiatives en cours dans le cadre de son programme d'innovation qui soutient le passage à une économie verte et contribuera positivement à la réduction des émissions de carbone.

Grâce à sa participation au programme Alliance verte, ainsi qu'à l'établissement d'objectifs commerciaux environnementaux annuels qui sont examinés et approuvés au niveau de la haute direction, MAI a déjà démontré son engagement envers l'action climatique. Cependant, plus d'action est nécessaire. MAI a récemment engagé une société d'ingénierie pour aider à développer sa feuille de route pour amener MAI à Net Zéro d'ici 2050. La portée actuelle des travaux comprend les éléments suivants :

- Établir un inventaire de référence des GES
- Développer des KPI et des processus commerciaux pour soutenir l'accent net Zéro
- Centralisez les données afin que les informations soient facilement disponibles et communiquez via un tableau de bord
- Identifiez des opportunités évidentes
- Évaluer la liste actuelle des projets d'immobilisations pour les opportunités nettes Zéro
- Développer une feuille de route

Une fois établi, le MAI rendra compte du succès de ses activités climatiques dans son plan d'entreprise et son rapport annuel.

### **Plan stratégique de Marine Atlantique**

*À l'appui des priorités du gouvernement, le plan stratégique 2022/23 - 2026/27 de MAI est axé sur la reconnexion des Canadiens. En investissant dans de nouvelles infrastructures écologiques, en entreprenant des projets d'infrastructure qui soutiendront la création d'emplois, en améliorant les mesures de sécurité pour les employés et les clients et en veillant à ce que le service soit abordable pour tous les Canadiens, MAI croit pouvoir contribuer positivement à la reprise économique du pays, tout en offrant un système de transport sûr, sécuritaire et efficace.*

*Comme indiqué dans la lettre de mandat du ministre :*

*Ensemble, en ces temps difficiles, nous allons positionner MAI pour lutter contre le changement climatique là où il le peut, aider à renforcer la classe moyenne, marcher vers la voie de la réconciliation, améliorer l'accessibilité et défendre l'équité et l'égalité.*

Pour promouvoir l'exécution du plan stratégique, MAI utilise la méthodologie du tableau de bord prospectif (TBP), y compris l'utilisation de cartes stratégiques. Le tableau de bord prospectif fait correspondre les objectifs stratégiques d'une société à quatre composantes différentes de la réussite - la gestion financière et publique, les clients et les parties prenantes, les processus internes, et les personnes, les outils et les compétences - toutes indiquées sur le côté gauche de la carte.

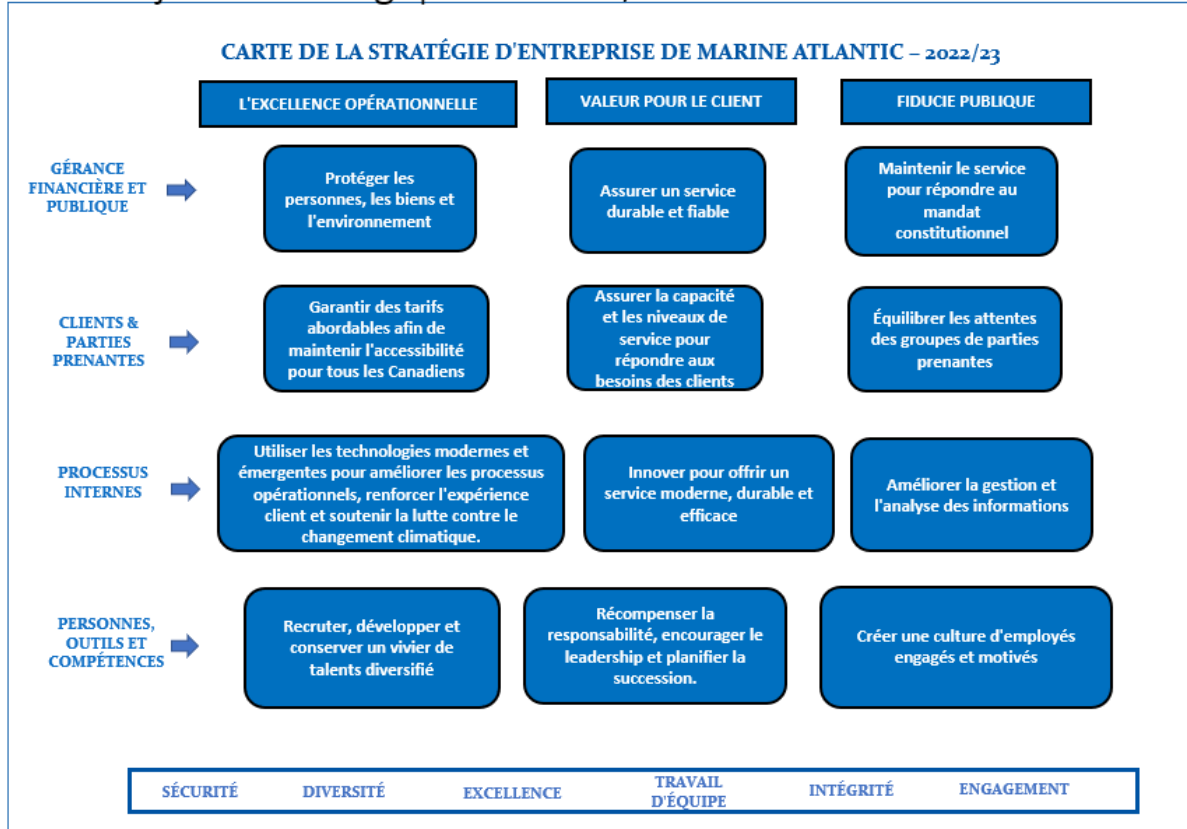
En interprétant la carte stratégique de MAI, toutes les activités et tous les objectifs sont guidés par les trois piliers stratégiques indiqués en haut de la carte : L'excellence opérationnelle, la valeur pour le client et la confiance du public. Les valeurs de la société, notées au bas de la carte, sont à la base du succès de MAI. Les objectifs stratégiques sont élaborés pour soutenir ces piliers, qui sont ensuite utilisés pour élaborer les initiatives stratégiques de l'organisation sur lesquelles la société se concentrera pour la période de planification à venir.

Plusieurs des objectifs stratégiques de MAI, tels que décrits dans la carte stratégique ci-dessous, ont été mis en évidence pour soutenir l'alignement sur les objectifs du gouvernement :

1. S'assurer que les taux sont abordables pour tous les Canadiens.
2. Recruter, développer et retenir un bassin de talents diversifiés.
3. Assurer un service durable et fiable.
4. Innover pour fournir un service moderne, durable et efficace.

Utiliser les technologies modernes et émergentes pour améliorer les processus et soutenir la lutte contre le changement climatique.

## Objectifs stratégiques – 2021/2022 Révisé



Les initiatives visant à soutenir ces objectifs, avec les délais associés, sont également présentées dans le tableau suivant.

2022/23 Initiatives stratégiques																											
	2021/22				2022/23				2023/24				2024/25				2025/26				2026/27						
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Développer le port de PAB																											
Acquisition d'un nouveau navire RoPax																											
Recouvrement des coûts																											
Plan de relance en cas de pandémie																											
Stratégie de flotte à long terme																											
Financement du niveau de référence																											
Renouvellement des processus d'affaires																											
Bâtiment administratif du PAB																											

### Développement au port de Port aux Basques

Depuis plusieurs années, Marine Atlantique étudie la possibilité de retirer l'île de Vardy du port de Port aux Basques. 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.

En 2019-2020, Marine Atlantique a commencé à explorer les coûts potentiels et les répercussions opérationnelles d'importants changements au port de PAB. En 2020-21, 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.

En 2021/22, Marine Atlantique a commencé à élaborer une analyse de rentabilité pour soutenir le retrait de l'île, le projet de plan devant être achevé au quatrième trimestre. La société a également entamé des discussions avec la province de Terre-Neuve-et-Labrador pour obtenir la propriété de l'île. Le gouvernement provincial a signalé son intention de transférer l'île à Marine Atlantique sans frais, ce qui devrait être terminé en avril 2022. Marine Atlantique a l'intention de devenir propriétaire de l'île, que le projet d'aménagement portuaire soit approuvé ou non, car c'est là que se trouvent actuellement l'équipement de navigation et les stations météorologiques de Marine Atlantique. Le fait de devenir propriétaire de l'île permettra à Marine Atlantique d'apporter toutes les améliorations dont elle pourrait avoir besoin, maintenant ou à l'avenir.

Au cours de l'exercice 2022/23, MAI demande un financement pour poursuivre l'élaboration de l'analyse de rentabilisation pour le retrait de l'île de Vardy et pour assurer la préparation du projet. Une équipe de projet a été mise sur pied, sous la supervision du vice-président des opérations, pour faire avancer ce projet. L'AMI a engagé une société d'ingénierie pour établir les coûts détaillés du projet, ainsi qu'un plan de mise en œuvre détaillé. Si le projet est approuvé, d'autres activités auront lieu en 2022/23 :

- Activités de mobilisation du public pour s'assurer que toutes les parties prenantes locales, provinciales et nationales sont pleinement informées du plan.
- Consultation environnementale continue pour s'assurer que le projet répond aux attentes de l'actionnaire et du public en matière de protection de l'environnement.
- L'évaluation de l'impact du projet sur les opérations en ce qui concerne l'évolution des conditions météorologiques et les événements météorologiques de plus en plus graves en raison du changement climatique.

Marine Atlantique a demandé, dans le cadre du Fonds national des corridors commerciaux, le financement requis pour le projet de l'île de Vardy. Si le financement est approuvé, Marine Atlantique demande l'autorisation d'aller de l'avant avec ce projet par le biais du processus du plan corporative.

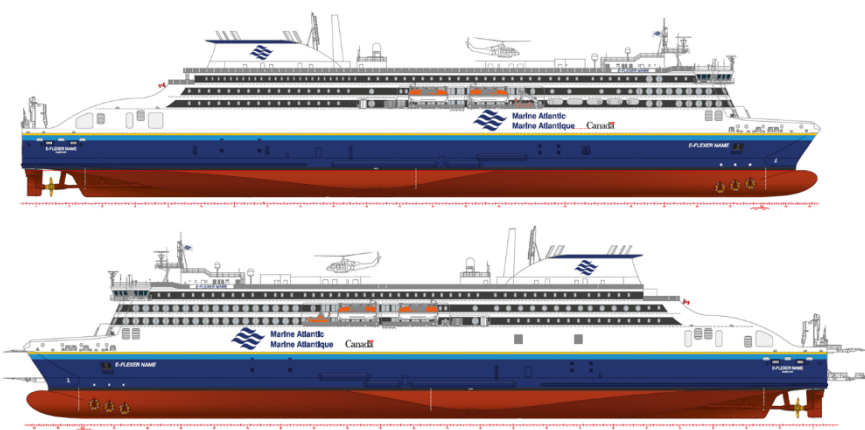
#### Acquisition d'un nouveau navire

En juillet 2021, à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert aux soumissionnaires nationaux et internationaux et supervisé par un contrôleur d'équité indépendant, Marine Atlantique a annoncé que la société avait conclu un accord d'affrètement de cinq ans avec Stena North Sea Ltd. pour fournir un nouveau navire RoPax à la flotte. Après l'accord d'affrètement de cinq ans, Marine Atlantique aura une option d'achat du navire.

Le nouveau navire représentera le virage vert de Marine Atlantique et son engagement envers l'environnement. Une fois livré, il sera l'un des navires de ce type les plus avancés au monde. La conception comprend une technologie verte à haut rendement énergétique, qui s'aligne sur l'accent mis actuellement par le gouvernement sur la réduction des émissions de carbone. Le navire intégrera une technologie à double carburant permettant l'utilisation de carburants traditionnels et alternatifs, y compris le gaz naturel liquide et le biodiesel une fois disponibles sur le marché. La réduction prévue des coûts de carburant est actuellement étudiée par DNV. Aux fins de la planification financière, Marine Atlantique a supposé que les coûts de carburant du nouveau navire seraient comparables à ceux des Seabridgers, ce qui représente une réduction importante par rapport aux coûts de carburant requis pour exploiter le MV Atlantic Vision. Le navire sera équipé de batteries afin de réduire davantage son empreinte carbone. Les solutions de stockage d'énergie à bord compenseront les émissions importantes qui se produisent traditionnellement dans les modes de manœuvre. L'automatisation de son interface portuaire réduira les besoins en énergie pendant les opérations d'accostage. Les systèmes opérationnels à bord, notamment l'éclairage, le chauffage et la ventilation, comprennent des solutions modernes de réduction et de récupération de l'énergie résiduelle.

Le navire sera construit avec des mesures spécifiques pour réduire le bruit sous-marin, réduisant ainsi l'impact sur la vie marine. D'importantes allocations dans la conception sont axées sur la prise en charge de la vague de véhicules électriques. Le navire offrira également une puissance et une capacité de propulsion accrues pour une capacité de manœuvre maximale lors de l'accostage et du dés accostage.

Le navire de classe glace aura une longueur d'environ 200 mètres et pourra transporter des véhicules commerciaux et des passagers. Il intégrera les dernières normes d'accessibilité, pourra transporter jusqu'à 1 000 passagers, disposera de 146 cabines de passagers (y compris des cabines adaptées aux animaux de compagnie), de 40 nacelles de passagers, de diverses options de restauration, de salons, d'une aire de jeux pour les enfants et d'un chenil pour les 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 2024-25.



Characteristic	Proposed Vessel
Length Overall	202.9 m
Maximum Breadth	28.4 m
Design Draft	6.45 m
Deadweight	6600 tonnes
Deadweight margin	11%
Number of Decks	10 deck (1 hoistable)
Total lane meters	2906 m
Weather deck space	282 m
Hoistable/alternate deck space	343 m
Cabins & Pods	261 (146 Pax, 75 Crew, 40 Pods)
Contract Speed	23 knots
Service Speed	18 knots
Propulsion system	Dual fuel (MDO & LNG and battery supplement)
Engine Power	2x 13740 kW
Thruster Power	3x 2400 kW



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

Projet de nouveau navire	2021/22				2022/23				2023/24				2024/25			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
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 le navire									■	■	■	■				
Mise en service du navire																

La société a établi une structure de projet robuste pour gérer cet approvisionnement, dirigée par l'équipe de direction de la société, qui comprend des ressources internes spécialisées et des ressources externes supplémentaires. Marine Atlantique informe régulièrement Transports Canada de l'avancement du projet, et continuera de le faire au cours de la période de planification.

Le financement du navire a été approuvé dans le budget 2019 et une demande de réaménagement a été approuvée en décembre 2021 afin d'aligner les flux de trésorerie requis sur le calendrier actualisé du projet. Les tableaux financiers du présent plan d'entreprise reflètent la demande de reprofilage approuvée.

## Recouvrement des coûts

Selon la formule actuelle de recouvrement des coûts, Marine Atlantique dispose de deux leviers pour influencer sur les résultats du recouvrement des coûts : les tarifs et les dépenses. Cependant, les pressions inflationnistes et les augmentations de dépenses ont un impact disproportionné sur le recouvrement des coûts, obligeant Marine Atlantique à augmenter les taux et/ou à mettre en œuvre des plans de réduction de dépenses continus et croissants qui auraient un impact négatif sur la fiabilité et l'accès au service pour ses utilisateurs. Les clients de Marine Atlantique ont vu les tarifs augmenter au cours de la dernière décennie, les tarifs des véhicules de tourisme (VT) et des véhicules commerciaux (VC) augmentant plus rapidement que le taux d'inflation. À ce titre, l'un des principaux objectifs de MAI est de s'assurer que le service est abordable pour les clients, en particulier compte tenu de l'impact économique que la covid-19 a eu sur le pays et la province. Étant donné que les taux ont largement dépassé l'inflation, de nombreux résidents considèrent que le service essentiel n'est plus abordable. Alternativement, l'ampleur des réductions de dépenses nécessaires pour atteindre 65 % de recouvrement des coûts n'est plus réalisable sans avoir une incidence sur les niveaux de service. Pour chaque 1 \$ de revenus auquel MAI renonce, il doit obtenir une réduction des dépenses d'environ 1,50 \$ pour avoir le même impact sur le recouvrement des coûts. À titre d'exemple, 1 % de recouvrement des coûts signifie une variation des revenus de 1,7 M\$ ou une variation des dépenses de 2,7 M\$. 30% des coûts d'exploitation de MAI sont fixes et ne changent pas avec les niveaux de service. Les 70 % restants des coûts comprennent les salaires (58 %), le carburant (21 %) et les coûts d'exploitation des terminaux (21 %), dont la plupart échappent au contrôle de l'AMI ou sont dictés par des conventions collectives.

Il convient également de noter que les changements de politique et de réglementation peuvent avoir un impact significatif sur le coût d'exploitation de MAI. Les modifications apportées au Code du travail du Canada pour mettre en œuvre à la fois les jours de congé personnel et les 10 jours de maladie payés pour les industries sous réglementation fédérale, ainsi que les règlements concernant la formation obligatoire et les heures de travail ont des répercussions importantes sur le coût d'exploitation de MAI. Par exemple, MAI estime que les règlements sur les jours personnels et les jours de maladie augmenteront les dépenses d'environ 4 millions de dollars par année.

Pour continuer d'atteindre l'objectif de recouvrement des coûts de 65 %, MAI doit réduire ses dépenses ou augmenter considérablement ses tarifs. Au cours des années précédentes, une combinaison d'augmentation des taux et de diminution des dépenses a aidé MAI à atteindre l'objectif, mais comme le ratio des revenus aux dépenses n'est pas égal, il n'est pas viable à long terme.

MAI a engagé plusieurs consultants externes pour fournir une prévision de trafic sur dix ans, une analyse de haut niveau de l'impact des opérations de MAI sur les économies de Terre-Neuve-et-Labrador et du Canada, et un examen approfondi du coût du service de MAI sur les industries du voyage et du tourisme au Canada atlantique. En 2022-2023, MAI utilisera les résultats des divers rapports des consultants pour éclairer les discussions avec Transports Canada au sujet du recouvrement des coûts et de son incidence sur le service et les Canadiens.

## Plan de reprise de la pandémie

MAI a récemment demandé au Conference Board du Canada (CBOC) de mettre à jour son travail précédent sur les impacts économiques de MAI sur les économies provinciales et nationales. Le CBOC avait déjà effectué ce travail pour une autre partie, et MAI a demandé que l'étude soit mise à jour pour refléter les chiffres de circulation et les conditions économiques les plus récents.

L'étude, intitulée "Across the Cabot Strait : The Impact of a Change in Ferry Service Fees on Newfoundland and Labrador's Economy, 2022 Update " a conclu que les changements apportés aux tarifs de MAI pourraient avoir des répercussions importantes sur l'économie. Comme indiqué à la page 4 du rapport :

*...le PIB réel de Marine Atlantique a augmenté à un taux annuel moyen de 2,1 % entre 2015 et 2020 - contribuant ainsi directement à environ 0,24 % du PIB de Terre-Neuve-et-Labrador en 2020. Cela comprend une baisse de 3,3 % en 2020 en raison des retombées économiques de la pandémie de COVID-19. De plus, grâce à sa chaîne d'approvisionnement, les activités de Marine Atlantique soutiennent de nombreux autres emplois et activité économique dans les provinces de l'Atlantique et d'autres régions du Canada.*

Les avantages pour l'économie d'une baisse de taux vont toutefois au-delà de la province. Le rapport indique que les activités de MAI ont un impact sur la chaîne d'approvisionnement d'autres industries. En utilisant les données de Statistique Canada, le CBOC a conclu que "...le multiplicateur économique associé au transport par eau suggère qu'une augmentation de 1 \$ de l'activité de transport par eau entraîne un gain de 2,50 \$ dans le PIB du Canada." Lorsqu'il est ajusté directement à MAI, le rapport conclut :

*Ainsi, nous supposons que chaque dollar directement attribué au PIB de Marine Atlantique génère 1,5 dollar de plus en PIB à l'échelle nationale. Il est probable qu'une partie de l'activité économique supplémentaire est générée dans la région de l'Atlantique, mais une analyse plus détaillée est nécessaire pour isoler les impacts régionaux. De même, les multiplicateurs pour la main-d'œuvre suggèrent que pour chaque employé à temps plein de Marine Atlantique, 1,4 autre emploi à temps plein sont soutenus dans d'autres industries à l'échelle nationale.*

Compte tenu de l'importance de ces conclusions, MAI soutient qu'elle peut jouer un rôle important dans la réponse ambitieuse du gouvernement du Canada en matière de relance économique après la pandémie de Covid-19. En 2022/23, MAI utilisera les conclusions des consultants pour alimenter les discussions avec TC afin d'élaborer une stratégie tarifaire qui lui permettra de stimuler le PIB, d'augmenter la consommation des ménages, de soutenir la création d'emplois et de jouer un rôle important dans la reprise économique postpandémie. MAI a déjà observé une augmentation de la demande pour ses services, avec des réservations bien en avance sur ce qu'elles sont habituellement à ce stade de l'année. Cela peut être attribué à la fois à la demande refoulée en raison de la levée des restrictions de voyage de Covid-19, et aux célébrations très anticipées de l'année 2022, Come Home Year Celebrations, un programme touristique développé par le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador.

### 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. Une flotte de quatre navires RoPax permet non seulement à la société de se remettre rapidement des interruptions de service, qui sont courantes dans l'environnement d'exploitation de Marine Atlantique, mais elle permet également à la société de réduire son risque opérationnel en ayant quatre navires qui peuvent déplacer le trafic de passagers au besoin. Par exemple, si Marine Atlantique subit une panne pendant la saison estivale chargée, les autres navires RoPax restants permettent à la société de continuer à répondre à la demande de trafic et de minimiser les retards pour les passagers. D'un point de vue opérationnel, le fait d'avoir quatre navires RoPax est l'un des principaux facteurs d'atténuation des risques pour MAI dans la prestation du service essentiel à l'année.

Le MV Atlantic Vision sera remplacé par le nouveau navire en cours d'acquisition, dont les détails sont abordés plus loin dans cette section. Entre-temps, le MV Leif Ericson, qui a récemment subi son inspection trentenaire, devrait continuer à faire partie du service jusqu'en 2026/27, date à laquelle il atteindra la fin de sa durée de vie utile de 35 ans. Étant donné les longs délais associés à la recherche d'un navire de remplacement pour le service, l'approbation du financement et l'autorisation de remplacer ce navire doivent être abordées au cours des deux prochaines années. À ce titre, Marine

Atlantique a ajouté une initiative stratégique à son plan stratégique 2022/23 concernant la stratégie de flotte à long terme, qui se concentrera initialement sur la nécessité de remplacer le MV Leif Ericson, mais qui répondra en fin de compte à la nécessité d'une stratégie de remplacement de la flotte cohérente et bien planifiée en fonction du cycle de vie des navires.

Le tableau suivant présente la flotte actuelle et les principaux jalons associés aux besoins à long terme de Marine Atlantique en matière de flotte.

Navire	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29	2029/30	2030/31	2031/32	
MV Blue Puttees						réaménagement à mi-vie					Début du processus de remplacement
MV Highlanders						réaménagement à mi-vie					
MV Atlantic Vision											
Nouveau navire	Fév 2024 - Livraison du navire		Février 2024 - Juin 2024 (4 mois) Préparation du navire et intégration finale				Fév 2029 - Achat				
	Affrètement pour 5 ans - livraison le 1er février 2024 / mise en service le 1er juin 2024										
MV Leif Ericson	Retraite du service 31-Oct-2026 (35 ans) / Vendre										
Navire de remplacement pour le MV Leif Ericson			Février/Mars 2025 - Approbation du financement								
			Avr - Déc 2025 - Processus d'acquisition de navires affrétés								
			Jan 2026 - Contrat de charte-partie en place								
			Jan - Déc 2026 - Modification et intégration du navire								
			Jan 2027 - Livraison du navire								

### MV Atlantic Vision

Ce plan suppose que le MV Atlantic Vision, ou un navire similaire, sera inclus dans la flotte jusqu'à ce que le nouveau navire soit mis en service.

### MV Blue Puttees et MV Highlanders

Les navires jumeaux, le Blue Puttees et le Highlanders, construits en 2006/2007, mis en service en 2011 et achetés en 2016, constituent la base de la flotte de MAI. Les deux navires doivent subir leurs visites de vingt ans en 2026/27 et 2027/28 respectivement. Compte tenu de l'utilisation intensive de ces navires depuis leur entrée dans la flotte, Marine Atlantique prévoit que leur durée de vie utile sera de 30 ans de service. Par conséquent, comme le montre le tableau ci-dessus, le processus de remplacement de ces navires devra commencer vers la fin de la période de planification de dix ans.

### MV Leif Ericson

Le budget 2019 a fourni un capital suffisant pour que la société puisse effectuer l'inspection des 30 ans du MV Leif Ericson, qui a été achevée en 2021/22. Cet investissement dans le navire permettra de prolonger sa durée de vie utile jusqu'à 35 ans, soit 2026/27. Compte tenu des longs délais requis pour le remplacement des navires et de l'offre limitée de navires RoPax sur le marché, MAI devra entamer le processus de remplacement de ce navire au cours de la prochaine période de planification. Ce plan d'entreprise suppose que le MV Leif Ericson sera vendu au cours de la dernière année du plan.

## Navire de remplacement pour le MV Leif Ericson

Marine Atlantique ne prévoit pas de changement important dans ses schémas de trafic au cours des dix prochaines années, comme le confirme l'analyse du trafic réalisée par HDR Corporation en novembre 2021. Par conséquent, Marine Atlantique part du principe qu'elle continuera à exploiter une flotte de quatre navires RoPax dans un avenir prévisible. Pour assurer la continuité du service, Marine Atlantique devra entamer le processus d'acquisition de navires pour le remplacement du MV Leif Ericson en 2025/26 au plus tard, l'approbation du financement étant requise avant cela.

### Niveau de référence

Une autre initiative du plan stratégique 2022/23 de Marine Atlantique est la demande d'aborder le financement du niveau de référence de Marine Atlantique. Marine Atlantique reçoit actuellement 19 millions de dollars en financement de niveau de référence, ce qui n'est pas suffisant pour poursuivre les opérations au-delà du premier mois de l'année. Dans les années où les approbations de financement sont retardées, ou dans des cas comme cette année, où Marine Atlantique n'avait pas de financement permanent approuvé au-delà du 31 mars 2022 et n'a pas obtenu de décision de financement avant le mois de mai, les faibles niveaux de référence de Marine Atlantique signifient qu'elle doit soit gérer les fonds d'autres projets s'ils sont disponibles - comme les fonds d'acquisition de nouveaux navires - pour couvrir les dépenses d'exploitation, soit demander un financement provisoire/urgence. Marine Atlantique travaillera avec Transports Canada pour déterminer un niveau de référence réaliste pour la société qui soutienne les opérations courantes de l'entreprise et demandera cette augmentation au ministre des Finances dans la prochaine demande de financement.

### Renouvellement des processus d'affaire (RPA)

Bien qu'initialement retardé en raison de la Covid-19, Marine Atlantique a repris de l'avance sur le projet RPA en 2021/22, avec plusieurs sous-projets lancés, notamment la migration nuagique de SAP, l'apprentissage selon la méthode SuccessFactors (LMS), et le Projet financier liés à la chaîne d'approvisionnement. Au cours de la prochaine période de planification, la Société se concentrera sur deux domaines clés : les fonctions de maintenance des usines SAP et la gestion des talents RH. Le projet de maintenance de l'usine SAP sera mis en œuvre en deux phases. Cette première phase du projet permettra à Marine Atlantique de mettre complètement hors service l'ancienne plateforme IFS vieillissante et de mettre en œuvre un processus de demande de paiement entièrement intégré. La deuxième phase comprendra le déploiement des processus de maintenance de l'usine et du logiciel SAP sur les navires, et comprendra une fonctionnalité hors ligne pour s'assurer que les processus de maintenance basés sur les navires peuvent se poursuivre pendant que les navires sont en mer. Le projet de gestion des talents sera axé sur le recrutement et l'intégration de nouveaux employés. Il comprendra un processus simplifié de recrutement interne et externe, l'intégration des offres d'emploi aux sites de carrière et un processus d'intégration normalisé pour les nouveaux employés. Ces modules s'appuieront sur les projets lancés avec succès dans RPA 1 – Centrale des employés, Bénéfices SAP, Gestion du temps et des horaires et Gestion de l'apprentissage.

Avec le projet BPR, Marine Atlantique a développé une fondation de base de systèmes et de processus RH qui sont maintenant évolutifs et facilement intégrés dans la suite SuccessFactors Talent Management restante. Les avantages du système sont nombreux. Avec chaque composant

supplémentaire de SuccessFactors qui est lancé, la main-d'œuvre des employés de MAI sera davantage engagée et connectée sur une plate-forme unique.

- Les employés de Marine Atlantique peuvent désormais accéder aux informations sur les employés et aux données de gestion de l'apprentissage à partir de n'importe quel appareil, et n'auront plus besoin d'être sur place ou connectés directement au réseau de Marine Atlantique.
- Les employés ont accès à toutes les données relatives à la formation et à la qualification.
- Les employés sont informés des échéances à venir de leurs qualifications et peuvent demander une formation de manière proactive.
- Les plans d'apprentissage des employés seront migrés avec les employés au fur et à mesure qu'ils occuperont divers rôles dans l'ensemble de l'organisation.
- Les employés sont maintenant avisés lorsqu'ils sont inscrits à un cours et pourront éventuellement assister à des cours virtuellement au sein du LMS.
- Élimination de nombreux processus manuels sur papier dans le processus de recrutement
- Utilisation d'outils de rapports et d'analyse améliorés

Avec la mise en œuvre de SAP Finance et la mise hors service des multiples systèmes désuets de MAI, MAI a converti toutes les fonctions financières de base en une seule plate-forme, avec de nombreux résultats :

- Élimination de l'obligation d'équilibrer et de rapprocher deux systèmes
- Automatisation des fonctions de comptes clients
- Permettre la production de rapports budgétaires en libre-service
- Réduction du risque de défaillance des systèmes.

En outre, avec un ERP entièrement connecté, Marine Atlantique verra une diminution des entrées de journal manuelles, une augmentation des contrôles commerciaux automatisés tout au long des processus financiers et SCM, et une amélioration significative de la capacité à suivre et à surveiller les dépenses contractuelles et les fuites, qui étaient tous auparavant gérés hors ligne via des feuilles de calcul.

Avec chaque module supplémentaire et chaque version du RPA, Marine Atlantique continue de construire une fondation qui sera utilisée dans le cadre de sa stratégie d'innovation pour les années à venir.

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

Au cours de l'exercice 2021-22, les travaux sur le site ont été achevés pour l'immeuble, ainsi que les conceptions conceptuelles, schématiques et détaillées d'une installation moderne pour les fonctions administratives de Marine Atlantique à Port aux Basques.

En 2022-23, les premiers travaux comprendront la préparation des documents pour le processus d'appel d'offres, ce qui permettra de commencer la construction pendant la courte saison de construction dans la région. L'année 2022/23 verra l'achèvement de la structure et de l'enveloppe de l'installation, ainsi que des systèmes de base du bâtiment, des systèmes mécaniques et d'ingénierie, et des raccordements aux services publics. L'aménagement de l'installation, les systèmes intérieurs, la mise en service et l'occupation auront lieu en 2023/24.

Le nouveau bâtiment administratif permettra aux employés administratifs du port et de la région des Basques de se regrouper dans le même bâtiment, réduira le nombre de bureaux loués et entretenus dans la région et, surtout, réglera les problèmes de santé et de sécurité qui se posent sur la promenade Marine, où se trouvent actuellement la plupart des employés.

## Autres domaines d'intérêt

### Équité, diversité et inclusion

L'équité, la diversité et l'inclusion restent un domaine d'intérêt clé pour l'organisation. Bien qu'il ne figure plus parmi les initiatives stratégiques de la société, les résultats du plan d'action de l'EDI sont désormais intégrés dans les activités en cours de l'organisation et sont gérés, suivis et rapportés par le service des RH. Les objectifs et les mesures de l'EDI demeurent également un élément clé de l'entente de responsabilité du chef de la direction, et le comité des RH du conseil d'administration s'y intéresse.

Les initiatives de diversité et d'inclusion de MAI se concentreront sur les quatre groupes sous-représentés identifiés par le gouvernement fédéral :

1. Femmes
2. Les personnes handicapées
3. Minorités visibles
4. Peuples indigènes

Les objectifs fixés pour la durée du Plan d'entreprise sont les suivants :

Groupe ciblé	Représentation de base (2017)	Résultats 2020	Résultats 2021*	2026/27 Objectif
Femmes	37,10%	37,2%	à déterminer	48,00%
Peuples indigènes	3,70%	4,40%	à déterminer	5,50%
Minorités visibles	1,50%	1,80%	à déterminer	2,50%
Les personnes handicapées	4,80%	5,70%	à déterminer	à déterminer

En 2021/22, la Société a élaboré un plan d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion dont les objectifs sont les suivants :

1. 1 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion dans la main-d'œuvre, en aidant à apporter des contributions positives à l'inclusion sociale et à la participation au marché du travail.
2. Créer un lieu de travail psychologiquement sûr et sain, exempt d'intimidation, de harcèlement et de toute forme de comportement irrespectueux.
3. Créer des politiques et des programmes qui font progresser l'égalité des sexes sur le lieu de travail.
4. Créer un lieu de travail équitable, sûr et inclusif pour les personnes 2SLGBTQ+ et pour toutes les personnes, quelle que soit leur orientation sexuelle, leur identité/expression de genre ou leur statut comme personne intersexuée.

5. Renforcer le partenariat de MAI avec les communautés autochtones de Terre-Neuve et de Nouvelle-Écosse afin de collaborer à des initiatives visant à créer un lieu de travail représentatif, équitable, sûr et inclusif des peuples autochtones.
6. Créer un lieu de travail qui soit équitable, sûr, accessible et inclusif pour les personnes handicapées ; et
7. Créer un lieu de travail équitable, sûr et inclusif pour les minorités visibles.

Conformément à la nouvelle législation canadienne sur l'équité salariale, Marine Atlantique élabore actuellement son plan d'équité salariale. Le plan est en cours d'élaboration, et sa date de mise en œuvre est fixée à septembre 2024. La société est en train d'élaborer une demande de propositions pour des ressources externes afin d'aider à identifier les emplois à prédominance masculine ou féminine au sein de l'organisation et d'évaluer si un écart salarial existe. Elle est également en train d'établir un comité d'équité salariale, qui comprendra des représentants de la direction et du syndicat, pour guider l'élaboration du plan d'équité salariale. Les estimations des dépenses supplémentaires ne sont pas disponibles pour l'instant, mais les répercussions de toute augmentation salariale potentielle ne sont pas prévues avant la fin de la période de planification.

Marine Atlantique se concentrera sur les étapes clés du cycle de vie de l'emploi - recrutement, inclusion, croissance professionnelle, contribution active et leadership. À chacune de ces étapes, Marine Atlantique cherchera à s'assurer que les obstacles sont éliminés afin que toutes les personnes aient la possibilité de s'épanouir, que MAI reste compétitive du point de vue du recrutement et que le rendement et le moral des employés augmentent, ce qui se traduit par une réduction du roulement du personnel, une plus grande efficacité et une main-d'œuvre plus heureuse et plus saine. Bien que certaines des activités identifiées dans le plan d'équité, de diversité et d'inclusion soient légèrement retardées en raison de la pandémie, Marine Atlantique explore d'autres modes de prestation pour s'assurer que la société puisse continuer à atteindre ses objectifs.



## Égalité entre les sexes

Voici la composition actuelle de la main-d'œuvre de Marine Atlantique par sexe à la fin de 2021 :

Groupe d'équité en matière d'emploi	Employés total	Femme total	Pourcentage
01 Haute direction	9	2	22,22%
02 Cadres intermédiaires et autres	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 – artisanat et métiers	8	0	0,00%
07 Personnel administrative et de bureau supérieur	28	23	82,14%
08 Personnel de vente et de service qualifié	64	26	40,63%
09 Artisans et artisans qualifiés	70	0	0,00%
10 Personnel de bureau	99	59	59,60%
11 Personnel intermédiaire de vente et de service	90	70	77,78%
12 Ouvriers semi-qualifiés	377	60	15,92%
13 Autre personnel de vente et de service	191	131	68,59%
<b>Total</b>	<b>1205</b>	<b>448</b>	<b>37,18%</b>

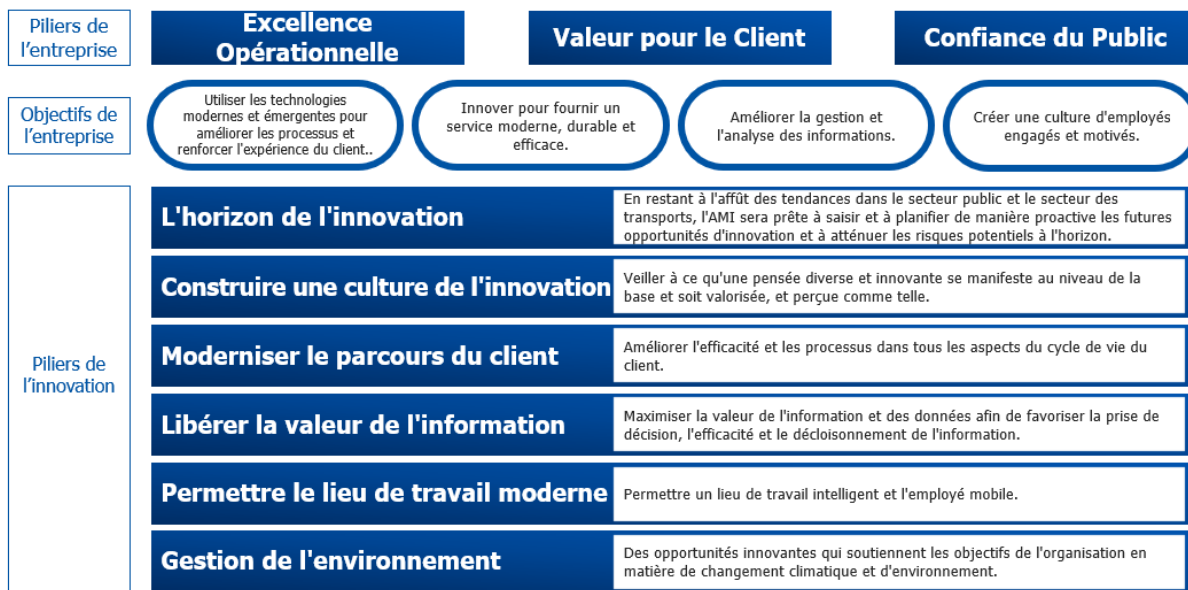
## Innovation

Le plan stratégique d'innovation est en cours d'élaboration et devrait être finalisé d'ici la fin de 2021/22. Le but est de créer une stratégie d'innovation optimisée pour exploiter les forces de l'organisation, atteindre la réalisation des objectifs critiques et soutenir le développement d'une solide culture d'innovation à Marine Atlantique.

Les résultats souhaités du plan d'innovation sont les suivants :

- Augmenter l'efficacité globale
- Améliorer les processus internes pour réduire les interventions manuelles
- Moderniser les points de contact internes et externes en matière de technologie, d'infrastructure et d'expérience.
- Automatiser là où c'est possible
- Améliorer l'expérience client pour répondre aux attentes d'un marché mondial en mutation.

La stratégie d'innovation s'aligne bien sur la stratégie d'entreprise de Marine Atlantique, car elle soutient de multiples objectifs d'entreprise. Les piliers sur lesquels reposera le plan d'innovation sont décrits ci-dessous.



Le livrable 2022/23 comprend un plan d'innovation quinquennal qui décrit les principaux objectifs et projets qui soutiennent le parcours d'innovation de l'organisation. Les initiatives du plan peuvent être innovantes ou apporter des améliorations à l'infrastructure et aux services pour soutenir les activités d'innovation à long terme. En outre, le plan comprendra des recommandations stratégiques et tactiques pour l'engagement, le marketing interne et la génération d'idées. L'exécution tactique des activités d'innovation prévues dans le plan commencera en 2022/23, après approbation par le conseil d'administration.

### Cybersécurité

Étant donné l'état des événements dans le monde, et des cyber-attaques vécues par les entreprises au cours de la dernière année, la cybersécurité figure de façon préminente sur le registre des risques de MA. La déclaration des risques de l'entreprise selon lequel « MA échoue de gérer adéquatement l'intégrité, la protection, et la disponibilité de l'information » surveille l'approche de gestion de la cybersécurité de MA. La société a développé un indicateur de rendement Cybersécurité au niveau de l'entreprise, qui est revu et mis à jour à chaque trimestre. Le résultat « Cyber Risque » de MA mesure la maturité globale du programme de cybersécurité de MA. La division de gestion de l'information et de la technologie évalue et surveille ce résultat dans le cadre de son processus régulier de gestion du risque.

MA a également développé un cadre de référence sur la sécurité de la technologie de l'information s'inspirant de la « Publication sur le cycle de vie de la gestion des risques de sécurité (ITSG-33) » du Gouvernement du Canada. Ce cadre de contrôle comprend une feuille de route des initiatives qui vont réduire de façon précise le profil de risque global de MA, et comprend également des projets qui ciblent l'éducation le processus de gestion du risque.

En plus du cadre de référence, MA a également un projet actif visant à aligner les processus de MA avec ceux de l'Organisation Maritime Internationale portant sur les exigences de cybersécurité et de sécurité maritimes. À titre d'exemple, le Comité de la sécurité maritime de l'OMI a récemment adopté une résolution qui encourage les organisations à veiller à ce que les cyber-risques soient pris en compte de manière appropriée dans les systèmes de gestion de la sécurité existants.

Il convient également de noter que la division de gestion de l'information et de la technologie de MA travaille à renforcer ses liens avec le Centre canadien pour la cybersécurité (CSC), l'autorité principale du Gouvernement du Canada sur les exigences de cybersécurité. La société entretient un dialogue régulier avec le CCS et reçoit ses alertes portant sur la cybersécurité. Le CCS fait également partie des plans de réponse aux cyber-incidents de MA. Enfin, MA étudie une opportunité avec les Services Partagés Canada de déployer les services de cette entité au sein de MA afin d'aider la société à renforcer sa capacité de répondre aux enjeux de cybersécurité.

#### Quai à deux niveaux d'Argentia

Marine Atlantique opère à partir de deux ports aux Pays-Bas : Port aux Basques et Argentia. Le service du Golfe entre Port aux Basques et North Sydney, en Nouvelle-Écosse, est la route la plus courte et est utilisé toute l'année pour le service quotidien de Marine Atlantique. Les impacts du changement climatique ont toutefois augmenté la sévérité et la fréquence des événements météorologiques à Port aux Basques, ce qui peut rendre cette route inaccessible. Dans une telle situation, Marine Atlantique doit pouvoir compter sur le port d'Argentia pour maintenir son corridor essentiel de commerce et de transport. Cette dépendance a été démontrée récemment, en novembre 2021, lorsqu'un emportement de la route transcanadienne a interdit les déplacements entre Marine Atlantique et le reste de l'île pendant près d'une semaine.

Une évaluation récente du port d'Argentia a conclu que son niveau d'exploitation le plus efficace se situe à environ 60 % de la capacité des navires en raison des contraintes de l'infrastructure existante - plus précisément la capacité de charger et de décharger le trafic au port. L'infrastructure existante du port d'Argentia n'est pas adaptée aux ponts à deux niveaux des navires de Marine Atlantique, ce qui entraîne des restrictions de capacité, des retards dans la rotation des navires, des inefficacités dans le flux des marchandises et des problèmes potentiels dans la chaîne d'approvisionnement des biens essentiels (nourriture, propane, oxygène médical, etc.). Marine Atlantique a demandé du financement par l'entremise du Fonds pour les corridors commerciaux nationaux afin de construire un quai de liaison à deux niveaux au port d'Argentia, ce qui augmenterait la fluidité et la redondance de la chaîne d'approvisionnement de Terre-Neuve-et-Labrador en permettant l'utilisation de la pleine capacité des navires de Marine Atlantique aux deux ports de Terre-Neuve-et-Labrador. Si le financement est approuvé, Marine Atlantique demande l'autorisation de procéder à ce projet par le biais de ce PC.

#### Activités liées à l'expérience client

Alors que l'économie commence à se remettre des effets de la pandémie, Marine Atlantique prévoit plusieurs activités de marketing pour aider à stimuler la demande et soutenir la reprise économique du pays, et pour s'assurer que les Canadiens peuvent accéder au service.

Le service Expérience client de Marine Atlantique comprend à la fois les activités de marketing et de promotion, la gestion de la marque et la gestion globale du parcours client - de la première interaction d'un client sur le site Web ou avec un représentant du service client, à l'expérience de

réserveation, et à l'expérience client à bord de bout en bout. Les activités suivantes sont prévues pour 2022/23 :

- Campagnes de réservation - nous prévoyons actuellement une campagne de rabais de 22 % pour le printemps et l'automne afin de stimuler la demande pendant les saisons intermédiaires.
- Ventes pop-up le week-end, également conçues pour stimuler la demande en dehors de la saison touristique estivale
- Campagne de recrutement des ressources humaines - une campagne de marque visant à mieux faire connaître le MAI comme un endroit où il fait bon travailler.
- Accent renouvelé sur les partenariats, notamment avec Newfoundland and Labrador Tourism, Parcs Canada et la Newfoundland & Labrador Outfitters Association.
- Participation à des salons professionnels
- Amélioration de l'expérience des passagers à bord pendant la haute saison
- Accent accru sur les initiatives de marketing numérique, y compris :
  - L'amélioration continue du site Web
  - Le marketing par courriel
  - Signalisation numérique
  - Plate-forme de marketing visuel CrowdRiff

#### Bail immobilier

Marine Atlantique travaille actuellement avec Transports Canada à l'élaboration de contrats de location pour ses trois ports. Bien que Marine Atlantique soit propriétaire des bâtiments de ces propriétés, le terrain appartient à Transports Canada. L'élaboration d'un contrat de location pour chacun des emplacements vise à officialiser l'entente et n'aura aucune incidence sur les activités.

#### 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 Argentinia et North Sydney.
- 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 ne seront plus en vigueur.

#### Tarifs

Afin de limiter les répercussions des tarifs sur nos clients et d'encourager ces derniers à reprendre le service lorsque les restrictions liées à la pandémie commenceront à être levées, Marine Atlantique a maintenu ses tarifs actuels pour les clients passagers et VPR de Marine Atlantique sur toutes les routes pendant la durée du plan.

Comme il a été mentionné dans une section précédente, Marine Atlantique a l'intention de travailler avec l'actionnaire pour s'assurer que Marine Atlantique peut continuer à offrir un service abordable aux Canadiens, tout en soutenant les efforts de relance économique du Canada et en atteignant les objectifs convenus.

### Supplément pour le carburant

Aux fins de planification, la société prévoit que le supplément pour le carburant demeurera inchangé à 13 % au cours de la période de planification. Alors que le prix du carburant augmente, Marine Atlantique estime qu'une augmentation de sa surcharge carburante aura un impact négatif sur la demande des clients et ira à l'encontre des objectifs de la reprise économique. 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.

Revenus (000's)	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	Total
Revenus Total	113 039 \$	114 190 \$	120 325 \$	122 523 \$	125 547 \$	595 623 \$

### 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. MA s'efforce de minimiser le coût du carburant par des engagements contractuels avec les fournisseurs et des achats en gros. De plus, il vient de terminer la mise à niveau des hélices des MV Highlanders pour aider à réduire la consommation de carburant, avec des mises à niveau similaires prévues pour 2022/23 pour les MV Blue Puttees. 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>					
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Mazout marin	87,00	88,74	90,51	92,33	94,17

### 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. Les frais d'accueil sont principalement liés à la formation, aux réunions interdépartementales des gestionnaires et aux événements de reconnaissance des employés. Cette prévision inclut les déplacements prévus pour la supervision de la construction du nouveau navire.

Voici les dépenses prévues de voyage, d'accueil et de conférence de la société:

(000's)	Réel	Prévisions	Prévisions				
	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27
Voyages	255	930	1 315	1 341	1 368	1 395	423
Conférences	15	71	101	107	109	111	113
Hospitalité	45	144	234	246	244	251	256
	<b>315</b>	<b>1 145</b>	<b>1 650</b>	<b>1 694</b>	<b>1 721</b>	<b>1 757</b>	<b>1 792</b>

## Divulgations financières liées au climat

Le budget 2021 comprenait des directives relatives à la divulgation de renseignements financiers liés au climat pour les sociétés d'État :

- Les sociétés d'État dont l'actif est inférieur à 1 milliard de dollars devront commencer à rendre compte de leurs risques financiers liés au climat pour leurs exercices financiers commençant au plus tard en 2024 où justifier pourquoi les risques climatiques n'ont pas d'incidence importante sur leurs activités.

Par conséquent, Marine Atlantique commencera à rendre compte de ses risques financiers liés au climat avant 2024.

## Autres coûts

### Taux de change

Le plan suppose un taux de change de 1,75 CAD = 1 EUR. 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.

### **Besoins en immobilisations**

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. Bon nombre des activités décrites soutiennent également l'objectif de l'actionnaire en matière de gestion du changement climatique.

Marine Atlantique a demandé un reprofilage des fonds alloués au nouveau navire en 2021/22 pour que le profil de financement corresponde au calendrier des besoins de trésorerie prévus. Une demande similaire a été faite pour le bâtiment administratif à Port-aux-Basques. Ces demandes ont depuis été approuvées et sont reflétées dans le plan d'investissement.

### **Immobilisation pour l'entretien des navires**

Des mises en cale régulières sont une exigence obligatoire pour les navires de Marine Atlantique. La mise en cale sèche du MV Highlanders est prévue en 2022/23, celle du MV Atlantic Vision l'année suivante, en supposant que le navire fasse toujours partie de la flotte, et celle du MV Blue Puttees en 2024/25.

Marine Atlantique émet la demande de propositions plusieurs mois avant la mise en cale sèche prévue afin d'obtenir du temps dans le chantier naval. Les estimations budgétaires sont fondées sur les coûts historiques et les travaux prévus. Les coûts définitifs sont basés sur les travaux effectivement réalisés.

### **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.

## Sommaire financier

Sur la base de toutes les hypothèses énoncées, le tableau suivant résume les performances financières prévues de la société pour la période de planification à venir.

### 2021/22 - 2026/27 Projections financières

(en milliers)	2021/22 Prévision	2022/23 Prévision	2023/24 Prévision	2024/25 Prévision	2025/26 Prévision	2026/27 Prévision
Revenus	90 184	110 485	114 190	120 325	122 523	125 547
Besoin de financement	140 010	153 830	185 406	155 220	177 776	191 741
Financement disponible	149 876	186 194	169 709	156 234	45 999	45 999
Surplus/(Déficit)	9 866	32 363	(15 697)	1 014	(131 777)	(145 743)
Fonds de fonctionnement reporté	(1 902)	(33 827)	7 197	(1 014)	(1 014)	(1 014)
Financement en capital reporté	(7 964)	1 464	8 500	-	-	-
<b>Surplus restant/(Déficit)</b>	-	-	-	-	<b>(132 791)</b>	<b>(146 756)</b>

## Recouvrement des coûts

Comme indiqué dans la discussion ci-dessus, marine atlantique gère à la fois ses revenus et ses coûts pour atteindre l'objectif de 65 % de recouvrement des coûts établi par l'actionnaire. Toutefois, avec les répercussions de Covid-19, la société n'a pas atteint son objectif de recouvrement des coûts au



cours des deux dernières années et a reçu l'autorisation de l'actionnaire de viser un recouvrement des coûts de 62,5 % pour le présent exercice.

## Annexe A Lettre de mandat

Minister of Transport



Ministre des Transports

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 24 novembre 2020	Le 23 novembre 2025	Port aux Basques, T.-
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.
Owen Fitzgerald	Le 5 mars 2007	Le 28 septembre 2019	Paradise, T.-N.-L.
Craig Priddle	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025	Sydney, N.-É.
Catherine Lynn Kendall	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025	Corner Brook, T.-N.-
Ann-Margret White	Le 1er juin 2021	Le 31 mai 2025	Corner Brook, T.-N.-
Murray Hupman	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025	St. John's, T.-N.-L.

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

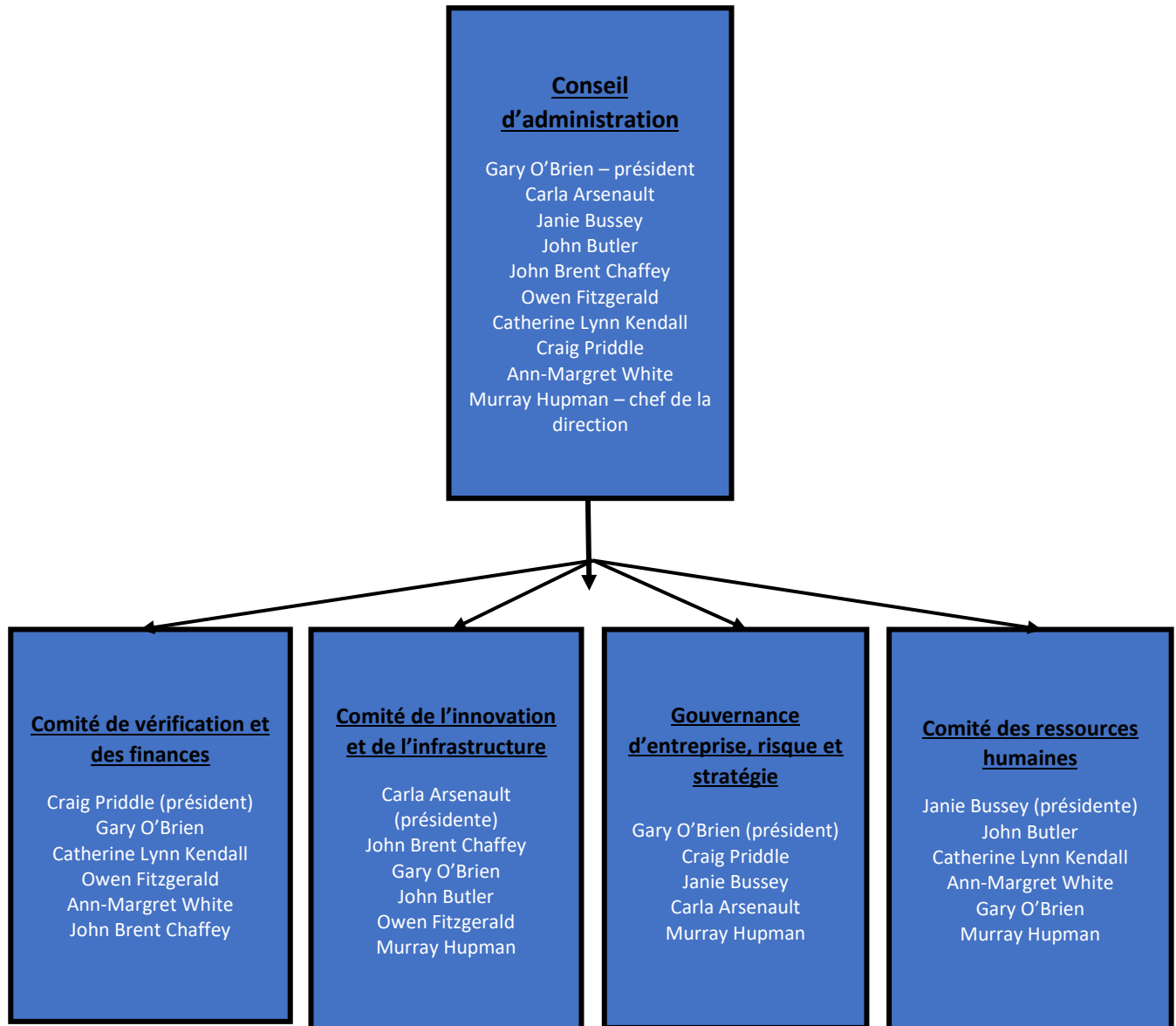
8 000 \$ à 9 400 \$ postes et honoraires annuels

### Directeur

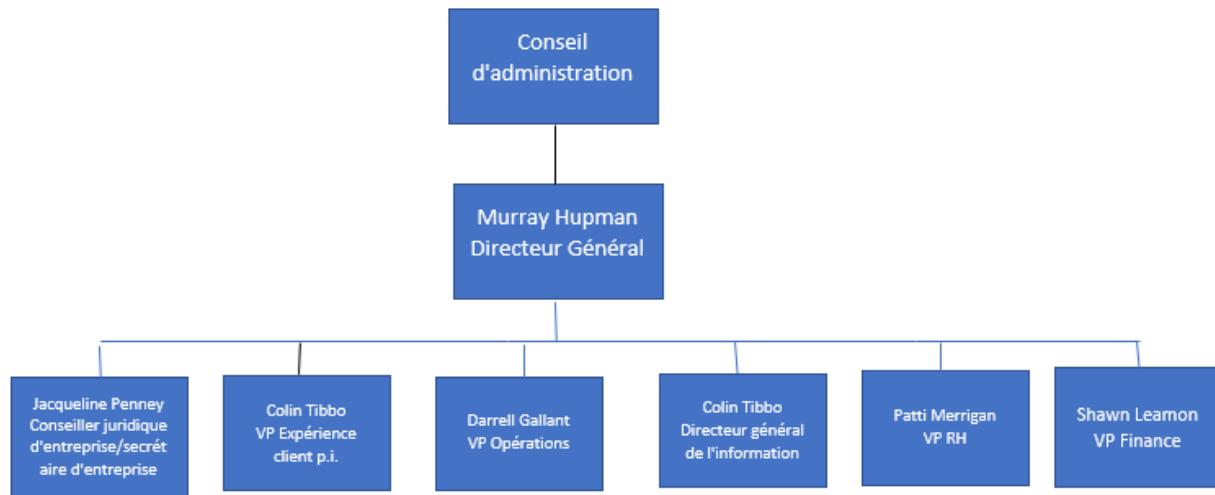
310 \$ à 375 \$ par jour

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

## Structure et composition révisées des comités de septembre 2021



## Équipe de direction





## Annexe C Résultats prévus

Résultats prévus de Marine Atlantique		
Perspective stratégique	Mesure	Prévisions 2022/23
Gestion financière et publique	Recouvrement des coûts - prévisions pour l'année :	
	Service global	63%
	Recettes (millions de dollars)	\$ 113,0
	Dépenses d'exploitation (M\$)	\$ 273,3
	Dépenses d'investissement (M\$)	\$ 50,2
Clients et parties prenantes	CRV's	85,134
	PRV's	125,323
	AEUs transportées	487,518
	Disponibilité des navires	≥ 97%
	Respect des délais	≥ 90
	Satisfaction globale des clients - PRV	≥ 69%
	Satisfaction globale de la clientèle - CRV	≥ 60%
	Probabilité de recommandation	> 50%
	Score média	Positif
Processus internes	Utilisation de la capacité	≥ 70%
	Temps d'attente moyen - Chargements commerciaux non restreints	≤ 9 heures
	Interruptions de service non planifiées	≤ 3%
	Fréquence des accidents avec arrêt de travail	1.7 - 2.10
	Taux de blessures des passagers	≤ 0.82

Résultats prévus de Marine Atlantique		
Perspective stratégique	Mesure	Prévisions 2022/23
	Horizon de planification financé	> 2 ans
	Consommation de carburant	33.7M litres
	Heures supplémentaires (\$M)	\$ 1,45
	Score de risque cybernétique	≤4
Personnel, outils et compétences	Taux de vacance des postes clés	<5%
	Taux de rotation des employés (démissions)	< 4%

## 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 2022-2023 à 2026- 2027, 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.

 Name <b>Shawn Leamon</b> Chief Financial Officer, Marine Atlantic Inc.	Date <b>May 12, 2022</b>
--	--------------------------

# **Plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027**

## **États financiers**

## État A : État de la situation financière

## Marine Atlantique S.C.C.

État de la situation financière - Année terminée le 31 mars<sup>st</sup>

Au 31 mars 2021 et prévisions pour 2021/22 à 2026/27

(en milliers de dollars)	Réel	Prévision	Budget				
	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
<b>Actifs financiers</b>							
Encaisse (Note 1)	10 648 \$	10 648 \$	10 648 \$	10 648 \$	4 007 \$	(128 784) \$	(275 540) \$
Comptes à recevoir	6 595	6 595	6 595	6 595	6 595	6 595	6 595
Créance sur le gouvernement du Canada	13 899	13 899	13 899	13 899	13 899	13 899	13 899
Stocks destinés à la revente	362	362	362	362	362	362	362
Instruments financiers dérivés	2 897	2 554	-	-	-	-	-
Actif de pension accumulé	156 014	156 014	156 014	156 014	156 014	156 014	156 014
	190 415	190 072	187 518	187 518	180 877	48 086	(98 670)
<b>Passif</b>							
Comptes créditeurs et charges à payer	31 839	34 713	31 718	31 718	31 718	31 718	31 718
Instruments financiers dérivés	2 532	-	-	-	-	-	-
Revenus différés	2 851	2 851	2 851	2 851	2 851	2 851	2 851
A payer au gouvernement du Canada	29	29	29	29	29	29	29
Paiements de vacances accumulés	5 932	5 932	5 932	5 932	5 932	5 932	5 932
Passif de pension accumulé	2 951	2 951	2 951	2 951	2 951	2 951	2 951
Passif cumulé pour les prestations post-retraite sans pension	51 363	51 363	51 363	51 363	51 363	51 363	51 363
Charges à payer pour les avantages postérieurs à l'emploi	11 452	11 452	11 452	11 452	11 452	11 452	11 452
	108 949	109 291	106 296	106 296	106 296	106 296	106 296
<b>Actifs financiers nets (dette)</b>	81 466	80 781	81 222	81 222	74 581	(58 210)	(204 966)
<b>Actifs non financiers</b>							
Immobilisations corporelles	387 925	379 261	372 872	363 647	344 522	334 302	316 938
Stocks détenus pour la consommation	22 436	23 346	20 351	23 492	29 973	29 973	29 973
Frais payés d'avance	6 409	2 709	2 709	21 095	17 291	13 487	23 313
	416 770	405 316	395 932	408 234	391 786	377 762	370 224
<b>Excédent (déficit) accumulé</b>	498 236 \$	486 097 \$	477 154 \$	489 456 \$	466 367 \$	319 552 \$	165 258 \$

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers.

**Notes sur l'état A - État de la situation financière**

1. L'encaisse comprend un montant de 6 641 \$ détenu en entiercement à titre de garantie pour la location du MV *Atlantic Vision* et, par conséquent, elle est affectée et non disponible pour financer les opérations. Les variations de l'encaisse au-delà de 2020/21 sont dues aux changements dans les niveaux de financement de la Société.
2. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

## État B : État des opérations

Marine Atlantique S.C.C.

## État des opérations

Pour l'année se terminant le 31 mars 2021 et les prévisions pour 2021/22 à 2026/27

(en milliers de dollars)	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	2020/21	2021/22	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
<b>Total des revenus</b>	83 242 \$	88 012 \$	95 377 \$	113 039 \$	114 190 \$	120 325 \$	122 523 \$	125 547 \$
<b>Dépenses</b>								
Salaires et avantages	82 308	88 644	90 070	97 940	98 593	103 163	104 111	106 701
Frais d'affrètement	16 768	17 156	16 610	17 833	27 671	28 168	25 601	29 976
Taxes d'importation de la charte	-	-	-	-	634	3 804	3 804	4 521
Carburant	14 559	19 519	27 125	29 531	29 615	27 908	27 959	28 515
Matériaux, fournitures et services	27 463	26 845	31 868	33 304	29 413	34 820	36 391	37 458
Réparations et entretien	8 146	8 074	8 564	8 361	7 468	8 366	9 215	9 341
Assurance, loyer et services publics	8 072	8 312	8 188	8 233	8 591	8 659	8 856	9 092
Voyage	254	1 010	930	1 315	1 341	1 368	1 395	1 423
Frais administratifs	843	1 985	1 684	2 482	2 435	2 679	2 425	2 502
Coûts de renouvellement de la flotte/améliorations portuaires de l'APB	1 709	4 098	4 098	5 500	9 971	5 500	18 120	16 242
Avantages sociaux futurs	688	11 244	4 879	11 960	12 460	12 899	12 945	13 255
Perte réalisée sur les instruments financiers dérivés	8 493	-	-	-	-	-	-	-
Perte sur la cession d'immobilisations corporelles	2 600	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement	60 496	63 800	55 700	56 800	59 100	61 300	63 500	65 800
<b>Dépenses totales</b>	232 399	250 688	249 714	273 258	287 293	298 634	314 322	324 826
Déficit avant financement public	(149 157)	(162 676)	(154 338)	(160 220)	(173 104)	(178 309)	(191 800)	(199 279)

## Marine Atlantique S.C.C.

## État des opérations

Pour l'année se terminant le 31 mars 2021 et les prévisions pour 2021/22 à 2026/27

(en milliers de dollars)	Réel	Budget	Prévision	Budget				
	2020/21	2021/22	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
<b>Financement du gouvernement</b>								
Opérations	109 822	94 876	94 876	137 247	128 334	120 700	40 999	40 999
Capital	30 745	55 000	55 000	48 947	41 375	35 534	5 000	5 000
Financement approuvé	140 567	149 876	149 876	186 194	169 709	156 234	45 999	45 999
Report des crédits de fonctionnement	-	(1 902)	(1 902)	(33 827)	7 197	(1 014)	(1 014)	(1 014)
Fonds de fonctionnement périmés/ajustement du calendrier	553	-	-	-	-	-	-	-
Reprofilage des fonds d'investissement	1	(7 964)	(7 964)	1 464	8 500	-	-	-
	141 121	140 010	140 010	153 830	185 406	155 220	44 985	44 985
Excédent (déficit) d'exploitation	(8 036)	(22 666)	(14 328)	(6 389)	12 302	(23 089)	(146 815)	(154 294)
Excédent (déficit) d'exploitation accumulé au début de l'exercice	504 865	496 829	496 829	482 500	476 111	488 413	465 325	318 510
<b>Excédent de fonctionnement cumulé à la fin de la période</b>	496 829 \$	474 163 \$	482 500 \$	476 111 \$	488 413 \$	465 325 \$	318 510 \$	164 216 \$

1. Les dépenses liées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2020/21 sont basées sur des chiffres déterminés de façon actuarielle. Pour 2022/23 et les années suivantes, on suppose que les charges sont égales aux besoins de trésorerie pour les avantages sociaux futurs autres que les pensions et les paiements du coût des pensions pour les services courants.

2. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.



## État C : État des gains et des pertes de réévaluation

Marine Atlantique S.C.C.

### État des gains et pertes de réévaluation

Pour l'année se terminant le 31 mars 2021 et les prévisions pour 2021/22 à 2026/27

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel 2020/21	Prévision 2021/22	Budget 2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
<b>Gains (pertes) de réévaluation cumulée au début de l'exercice</b>	(8 364) \$	1 407 \$	3 596 \$	1 042 \$	1 042 \$	1 042 \$	1 042 \$
<b>Gains (pertes) de réévaluation survenue au cours de l'année</b>							
Gain (perte) non réalisé(e) sur le change de la trésorerie	(384)	-	-	-	-	-	-
Gain (perte) non réalisé(e) sur les produits dérivés	1 662	7 382	-	-	-	-	-
<b>Reclassements dans l'état des opérations</b>							
(Gain) perte réalisée sur les produits dérivés	8 493	(5 193)	(2 554)	-	-	-	-
<b>(Pertes) gains nets de réévaluation pour l'année</b>	9 771	2 189	(2 554)	-	-	-	-
<b>Gains (pertes) de réévaluation cumulés à la fin de l'exercice</b>	1 407 \$	3 596 \$	1 042 \$	1 042 \$	1 042 \$	1 042 \$	1 042 \$

1. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

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

## Marine Atlantique S.C.C.

## État de la variation des actifs financiers nets

Pour l'année se terminant le 31 mars 2021 et les prévisions pour 2021/22 à 2026/27

(En milliers de dollars)	Réel	Prévision	Budget				
	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
<b>Excédent (déficit) d'exploitation</b>	(8 036) \$	(14 328) \$	(6 389) \$	12 302 \$	(23 089) \$	(146 815) \$	(154 294) \$
<b>Variation des immobilisations corporelles</b>							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(31 627)	(47 036)	(50 411)	(49 875)	(42 175)	(53 280)	(48 436)
Amortissement des immobilisations corporelles	60 495	55 700	56 800	59 100	61 300	63 500	65 800
Perte (gain) sur la cession d'immobilisations corporelles	2 600	-	-	-	-	-	-
<b>(Augmentation) diminution des immobilisations corporelles</b>	31 648	8 664	6 389	9 225	19 125	10 220	17 364
<b>Variation des autres actifs non financiers</b>							
Acquisition de stocks destinés à la consommation	(26 916)	(27 135)	(28 744)	(32 011)	(33 621)	(27 161)	(27 686)
Utilisation des stocks destinés à la consommation	16 465	26 225	31 739	28 870	27 140	27 161	27 686
Achat de charges payées d'avance	(19 122)	(16 610)	(17 833)	(46 057)	(28 168)	(25 601)	(39 802)
Utilisation des charges payées d'avance	15 441	20 310	17 833	27 671	31 972	29 405	29 976
<b>Diminution (augmentation) des autres actifs non financiers</b>	(14 132)	2 790	2 995	(21 527)	(2 677)	3 804	(9 826)
Gains (pertes) de réévaluation nets	9 771	2 189	(2 554)	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	19 071	(685)	441	-	(6 641)	(132 791)	(146 756)
Actifs financiers nets (dette), début de l'année	62 395	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs financiers nets (dette), fin de l'année</b>	81 466 \$	(685) \$	441	- \$	(6 641) \$	(132 791) \$	(146 756) \$

1. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

## État E : État des flux de trésorerie

## Marine Atlantique S.C.C.

## État des flux de trésorerie

Pour l'année se terminant le 31 mars 2021 et les prévisions pour 2021/22 à 2026/27

<i>(En milliers de dollars)</i>	Réel	Prévision	Budget				
	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
<b>Opérations d'exploitation</b>							
Recettes en espèces des clients	83 406 \$	90 101 \$	110 335 \$	114 040 \$	118 941 \$	122 373 \$	125 397 \$
Autres revenus perçus	186	83	150	150	150	150	150
Financement public – opérations	104 679	94 876	137 247	128 334	120 700	40 999	40 999
Financement public – opérations (reprofilé)	-	(1 902)	(33 827)	7 197	(1 014)	(1 014)	(1 014)
Financement public – capital	30 955	55 000	48 947	41 375	35 534	5 000	5 000
Financement public – capital (reprofilé)	-	(7 964)	1 464	8 500	-	-	-
Paiements en espèces aux fournisseurs et aux employés	(177 567)	(178 278)	(201 944)	(237 260)	(227 112)	(234 073)	(255 597)
Paiements en espèces pour les avantages sociaux futurs	(10 873)	(4 879)	(11 960)	(12 460)	(12 899)	(12 945)	(13 255)
	30 786	47 036	50 411	49 875	34 300	(79 511)	(98 320)
<b>Opérations en capital</b>							
Achat d'immobilisations corporelles	(30 956)	(47 036)	(50 411)	(49 875)	(42 175)	(53 280)	(48 436)
	(30 956)	(47 036)	(50 411)	(49 875)	(42 175)	(53 280)	(48 436)
(Diminution) augmentation due à l'effet des variations de taux de change sur la trésorerie	(384)	-	-	-	1 234	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(554)	-	-	-	(6 641)	(132 791)	(146 756)
Encaisse, début de l'année	11 202	10 648	10 648	10 648	10 648	4 007	(128 784)
<b>Liquidités à la fin de l'année</b>	10 648 \$	10 648 \$	10 648 \$	10 648 \$	4 007 \$	(128 784) \$	(275 540) \$
Les liquidités sont constituées de :							
Liquidités soumises à restrictions	6 641 \$	6 641 \$	6 641 \$	6 641 \$	- \$	- \$	- \$
Encaisse non affectée	4 007	4 007	4 007	4 007	4 007	(128 784)	(275 540)
	10 648 \$	10 648 \$	10 648 \$	10 648 \$	4 007 \$	(128 784) \$	(275 540) \$

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

1. L'argent versé pour les avantages sociaux futurs comprend l'argent versé pour les pensions, les indemnités pour accidents du travail et les autres avantages sociaux futurs non liés à la pension.
2. L'encaisse comprend les montants détenus en dépôt en garantie pour la location du MV Atlantic Vision et, par conséquent, elle est affectée et non disponible pour financer les opérations.
3. Les chiffres peuvent ne pas s'additionner en raison des arrondis.

## État F : Budget de fonctionnement

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

Pour l'année se terminant le 31 mars 2021 et les prévisions pour 2021/22 à 2026/27

<i>(En milliers de dollars)</i>	Réel 2020/21	Budget 2021/22	Réel 2021/22	Budget 2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
<b>Total des revenus</b>	83 242 \$	88 012 \$	95 377 \$	113 039 \$	114 190 \$	120 325 \$	122 523 \$	125 547 \$
<b>Dépenses</b>								
Salaires et avantages	82 308	88 644	90 070	97 940	98 593	103 163	104 111	106 701
Frais d'affrètement	16 768	17 156	16 610	17 833	27 671	28 168	25 601	29 976
Taxes d'importation de la charte	-	-	-	-	19 020	-	-	14 348
Carburant	14 559	19 519	27 125	29 531	29 615	27 908	27 959	28 515
Matériaux, fournitures et services	27 463	26 845	31 868	33 304	29 413	34 820	36 391	37 458
Réparations et entretien	8 146	8 074	8 564	8 361	7 468	8 366	9 215	9 341
Assurance, loyer et services publics	8 072	8 312	8 188	8 233	8 591	8 659	8 856	9 092
Voyage	254	1 010	930	1 315	1 341	1 368	1 395	1 423
Frais administratifs	843	1 985	1 684	2 482	2 435	2 679	2 425	2 502
Coûts de renouvellement de la flotte/améliorations portuaires de l'APB	1 709	4 098	4 098	5 500	9 971	5 500	18 120	16 242
Avantages sociaux futurs – Pension	(1 821)	8 580	1 741	8 740	9 150	9 470	9 500	9 730
Avantages sociaux futurs – wcb & autres non pensionnés	2 509	2 664	3 138	3 220	3 310	3 429	3 445	3 525
Perte réalisée sur les instruments financiers dérivés	8 493	-	-	-	-	-	-	-
Ajustements du fonds de roulement liés aux charges	24 305	24 305	(5 664)	-	3 141	6 481	-	-
<b>Dépenses totales</b>	193 608	211 193	188 350	216 458	249 720	240 011	247 018	268 852

**Marine Atlantique S.C.C.**  
Budget de fonctionnement  
Pour l'année se terminant le 31 mars 2021 et les prévisions pour 2021/22 à 2026/27

<i>(En milliers de dollars)</i>	Réel 2020/21	Budget 2021/22	Réel 2021/22	Budget 2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
Déficit d'exploitation avant financement public	(110 366)	(123 181)	(92 974)	(103 420)	(135 531)	(119 686)	(124 496)	(143 305)
<b>Financement de fonctionnement par le gouvernement</b>								
Financement de fonctionnement approuvé	109 822	94 876	94 876	137 247	128 334	120 700	40 999	40 999
Report des crédits de fonctionnement	-	(1 902)	(1 902)	(33 827)	7 197	(1 014)	(1 014)	(1 014)
Adaptation du financement de fonctionnement/du calendrier en cas de dépassement	553	-	-	-	-	-	-	-
<b>Financement de fonctionnement net disponible auprès du gouvernement</b>	110 375	92 974	92 974	103 420	135 531	119 686	39 985	39 985
<b>Revenu/(perte) net(te) d'exploitation – comptabilité de caisse</b>	<b>9 \$</b>	<b>(30 207) \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>- \$</b>	<b>(84 511) \$</b>	<b>(103 320) \$</b>

1. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

## Annexe F      Plan d'emprunt

La marge de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement approuvée est de 4 200 000 \$ jusqu'au 30 juin 2022. 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 jusqu'en fin de l'année financière 2022-23. 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

Marine Atlantic Risk Matrix					
Likelihood					
Impact	1.Rare	2.Unlikely	3.Possible	4. Likely	5.Almost Certain
5. Very High	Medium	High	High	Very High	Very High
4. Major	Medium	Medium	High	Very High	Very High
3. Significant	Low	Medium	Medium	High	High
2. Minor	Low	Low	Medium	Medium	High
1.Insignificant	Low	Low	Low	Medium	Medium

**IMPACT ( See specific criteria to be considered below)**

- 5. Very High:** A risk event that, if it occurs, will have a severe impact on the organization's operations and/or achieving desired results, to the extent that multiple key objectives for the Corporation will not be achieved. ( See Criteria for guidance in the table below)
- 4. Major:** A risk event that, if it occurs, will have a major impact on the organization's operations and/or achieving desired results, to the extent that at least one of the Corporation's key objectives will not be achieved. ( See Criteria for guidance in the table below)
- 3. Significant:** A risk event that, if it occurs, will have a significant impact on the organization's operations, to the extent that Corporations' objectives may be met and may only be to a minimum level. ( See Criteria for guidance in the table below)
- 2. Minor:** A risk event that, if it occurs, will have a minor impact on achieving desired results. All of the Corporations' objectives will still be met to satisfactory levels.(See criteria for guidance in the table below)
- 1. Insignificant:** A risk event that, if it occurs, will have an insignificant impact on achieving desired results and corporate objectives. (See criteria for guidance in the table below)

RATING
<b>Low Risk</b> Less than or equal to 4
<b>Medium Risk</b> Greater than 4 but less than 10
<b>High Risk</b> Equal to or greater than 10 but less than 16
<b>Very High</b> Equal to or greater than 16

**LIKELIHOOD**

- 5. Almost Certain:** Will undoubtedly happen/recur, possibly frequently
- 4. Likely:** Will probably happen/recur, but it is not a persisting issue/circumstance
- 3. Possible:** Might happen or recur occasionally
- 2. Unlikely:** Do not expect it to happen/recur but it is possible it may do so
- 1. Rare:** This will probably never happen/recur

RATING	ACTIONS
<b>Low</b> 1-4	Periodic monitoring is recommended to account for any changes that might affect the risk. No additional mitigation activities are required.
<b>Medium</b> 5-9	Further review is required to see if the risk can be reduced to Low. This involves the evaluation of resources to ensure the cost/benefit is balanced. Regular monitoring is recommended.
<b>High</b> 10-15	Additional mitigation activities are required to further reduce the risk. Active risk monitoring is necessary and secondary plans should be considered.
<b>Very High</b> 16-25	Immediate attention to additional mitigation activities is required to further reduce the risk. Continuous risk monitoring is required and secondary plans need to be established.

## Tableau de bord des risques de Marine Atlantique

Marine Atlantique S.C.C. Tableau de bord des risques - Rapport du 2e trimestre

Very High

High

Medium

Low

Risque	Objectif(s) Stratégique(s)	Risque	T2 2021-2022	Perspectives des risques projetés	Commentaires	Indicateur de risque			
						Mesure	Cible prévue T2 2021/2022	T2 Réel 2021/2022	Variance
1	Assurer un service durable et fiable Maintenir le service pour répondre au mandat constitutionnel.	Le risque que l'AMI ne soit pas en mesure de fournir efficacement le service dans le cadre des niveaux de financement approuvés.			<p>- MAI fonctionne actuellement dans les limites de ses crédits ; le risque est atténué par des réductions de dépenses, des changements dans les plans d'exploitation, ainsi que par de forts niveaux de trafic commercial.</p> <p>- Les voyages à l'échelle du Canada se poursuivent. Les limites de passagers sont toujours en vigueur et sont actuellement fixées à un maximum de 375.</p> <p>- Les vaccinations se poursuivent, ce qui entraîne un optimisme accru à l'égard des voyages.</p> <p>- L'incertitude relative à la quatrième vague et son impact sur l'AMI seront surveillés de près. - Le temps de retour à des opérations normales après des retards dus à la météo ou à des problèmes mécaniques est une préoccupation croissante, avec une capacité réduite de la flotte et des départs prévus à pleine capacité ou presque.</p> <p>- Au cours de l'année, l'AMI gère ses niveaux de financement approuvés ; toutefois, les incertitudes entourant les événements non planifiés et les coûts imprévus maintiennent ce risque élevé.</p>	Dépenses de fonctionnement	\$121.29M	\$118.98M	2.31M
						Dépenses d'investissement	\$21.95M	\$15.40M	\$6.55M
						CRV's	23,223	24,244	1,021
						Gouttes	26,145	25,022	1,123
						PRV's ( Payant )	64,417	55,214	9,203
						PRV's (non payants)	1,250	1,649	399
2	Protéger les personnes, les biens et l'environnement	Le risque que MAI ne dispose pas d'une gouvernance, de politiques et de pratiques adéquates en matière de sécurité, mettant ainsi en danger les clients, les employés et les installations.			<p>Le risque a été réduit à un niveau faible</p> <p>- Mise en œuvre du programme de démarrage en toute sécurité</p> <p>- Une réponse organisationnelle robuste en ce qui concerne la gestion de la pandémie est en cours</p> <p>- Une initiative de formation d'entreprise a été mise en œuvre -</p> <p>La mise en œuvre d'autres composants du plan de sécurité quinquennal continuera à maintenir le risque stable - Le dernier audit ISM externe de Lloyd's a abouti à un renouvellement de 5 ans du document de conformité.</p>	Fréquence des accidents avec arrêt de travail	≤ 1.7	2.47	0.77
						Taux d'accidents corporels chez les passagers	≤ 0.82	0.77	5%

3	Protéger les personnes, les biens et l'environnement	Le risque que l'AMI soit responsable de la contamination de l'environnement et/ou ne réagisse pas de manière adéquate.			<p>Les programmes et plans suivants sont tous en place</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de gestion de l'environnement</li> <li>- Niveau 3 de l'Alliance verte (Note : atteindre le niveau 4 dans certains domaines)</li> <li>- Plan de gestion des déchets</li> <li>- Plan de gestion des réservoirs</li> <li>- Programme d'inspection et d'audit de l'environnement - OPEP</li> </ul> <p>Incidents et tendance proactive dans la bonne direction - Achèvement du projet d'automatisation du carburant</p>	Total des incidents environnementaux enregistrables	0 classe A	0	0
---	--	--	--	--	--	---	------------	---	---

Risque	Objectif(s) stratégique(s)	Déclaration de risque	Q2 2021-2022	Perspectives de risque projetées	Commentaire	Indicateurs de risques clés			
						Mesure	Prévisions 2021/2022T2	2021/2022Q2 Réalisations	Écart par rapport à l'objectif
4	Créer une culture d'employés engagés et motivés	Le risque que les actions de la société et/ou les comportements des employés ne reflètent pas les valeurs établies de sécurité, de diversité, de travail en équipe, d'engagement, d'intégrité et d'excellence.			<p>- Les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le bien-être des employés sont inconnues, d'où la nécessité de surveiller étroitement ce risque.</p> <p>- L'incertitude demeure quant à l'impact à long terme des mesures mises en place pour gérer la pandémie (par exemple, les implications en termes de personnel, le nombre de passagers, les régimes de nettoyage, le travail à distance).</p> <p>- Implications inconnues sur le lieu de travail avec la levée des mesures de santé publique (ex. masquage, double occupation des cabines d'équipage, taux de vacances).</p> <p>- Inquiétude croissante relative à la 4ème vague et à son impact.</p> <p>- Les résultats du sondage sur l'engagement des employés indiquent que 30 % d'entre eux ont été victimes d'intimidation ou de harcèlement ; les efforts d'atténuation demeureront donc une priorité constante (c.-à-d. initiatives pour un milieu de travail respectueux).</p> <p>- Les répercussions des exigences en matière de vaccination sont encore inconnues (c.-à-d. le nombre d'employés non vaccinés et les répercussions opérationnelles potentielles).</p>	Nouveau système de mesure envisagé			

5	Assurer la capacité et les niveaux de service pour répondre aux besoins des clients	Le risque que MAI ne parvienne pas à entretenir et à renouveler son infrastructure de manière adéquate, ce qui aurait des répercussions négatives sur ses opérations et ses niveaux			<p>- Le risque reste élevé en raison des problèmes de fournisseurs - Un approvisionnement suffisant a été obtenu d'une source alternative pendant la saison hivernale - L'appel d'offres pour l'approvisionnement en carburant est en cours de finalisation - Un arrangement permanent pour utiliser des wagons-citernes atténué le risque de passer à un niveau très élevé.</p> <p>- Les problèmes de chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale sont de plus en plus préoccupants ; l'impact potentiel sur les opérations et les projets d'immobilisations de</p>	Cartes d'entretien préventif en retard et à haut risque	0,0	1,0	1,00
	Un nouveau système de mesure est envisagé								

	constitutionnel	de service.			l'AMI est difficile à prévoir. Un registre des risques a été élaboré pour aider à gérer les risques associés à la mise en cale sèche pendant la pandémie ; il continuera d'être utilisé tant que ce sera nécessaire.	Demands relatives à la chaîne d'approvisionnement considérées comme urgentes, accélérées ou urgentes	≤ 0.5%	0.00%	0.50%
6	Protéger les personnes, les biens et l'environnement	Le risque que la réponse de MAI à un événement catastrophique tel qu'une catastrophe naturelle, un acte de sabotage/terrorisme, un échouement, etc. soit inadéquate.			-La réponse de MAI à la pandémie de Covid-19 a démontré que la capacité de MAI à répondre à ce type d'événements est robuste.	Interruptions de service non planifiées	< 3%	2.50%	0.50%
Risque	Objectif(s) stratégique(s)	Déclaration de risque	Q2 2021-2022	Perspectives de risque projetées	Commentaire	Indicateurs de risques clés			
						Mesure	Prévisions 2021/2022T2	2021/2022Q2 Réalisations	Écart par rapport à l'objectif
7	Maintenir les tarifs à un niveau abordable pour garantir l'accessibilité aux clients ; Maintenir le service pour répondre au mandat constitutionnel	Le risque que l'AMI ne parvienne pas à fournir un service de qualité, abordable et accessible, entraînant une baisse de la satisfaction des clients et des niveaux de trafic.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- On s'attend à un certain degré de frustration de la part des clients en raison des restrictions relatives au Covid-19 ; toutefois, le risque a tendance à augmenter à mesure que les attentes des clients changent et que les mesures de santé publique sont levées. Pour atténuer le risque, MAI continue de communiquer en diffusant des messages cohérents sur les décisions prises en matière de sécurité et de protection des services essentiels</li> <li>- Cependant, les clients commerciaux n'ont pas été sondés ; par conséquent, ce risque pourrait commencer à tendre vers l'orange et devra être surveillé de près.</li> <li>- Les résultats de l'analyse du trafic effectuée par TC, qui soutient une flotte de trois navires, posent un risque important pour MAI et sa capacité à fournir le service.</li> <li>- L'annonce de l'année de retour de NL soulève des inquiétudes croissantes quant à la capacité de MAI à répondre aux pressions, surtout si les compagnies aériennes sont limitées. Cette situation pourrait également être exacerbée par des pénuries de personnel.</li> <li>- Notre disposition à être défavorable au risque, à la fois en tant que province et en tant qu'organisation, aura probablement un impact sur notre capacité à récupérer et à rétablir une " offre de service normale "</li> <li>- Le risque sera surveillé de près.</li> </ul>	Probabilité de recommandation	≥ 50%	60.0%	10.0%

8	Équilibrer les attentes des groupes de parties prenantes	Le risque que la MAI ne s'engage pas efficacement auprès de ses parties prenantes, ce qui entraîne l'érosion de sa réputation et la perte de confiance dans le service.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'annonce de l'augmentation des taux a suscité une forte opposition ; la décision de réduire les augmentations a permis d'atténuer ce risque</li> <li>- Une attention supplémentaire est requise en ce qui concerne la façon dont MAI interagit avec des associations telles que l'APTA afin de mieux comprendre les impacts des décisions (c.-à-d., préavis de 60 jours)</li> <li>- L'initiative de gestion des intervenants se concentrera sur les possibilités de liens significatifs avec nos principaux intervenants</li> <li>- La pandémie a exigé un degré plus élevé d'engagement avec une grande variété d'intervenants ; par conséquent, MAI a établi des relations qui peuvent être utilisées à l'avenir</li> </ul>	Score médias	Positif	Neutre	N/A
Risque	Objectif(s) stratégique(s)	Déclaration de risque	Q2 2021-2022	Perspectives de risque projetées	Commentaire	Indicateurs de risques clés			
						Mesure	Prévisions 2021/2022T2	2021/2022Q2 Réalisations	Écart par rapport à l'objectif
9	Assurer un service durable et fiable  Maintenir le service pour répondre au mandat constitutionnel  Innover pour fournir un service moderne, durable et efficace.	Le risque que MAI ne soit pas en mesure de planifier et d'exécuter sa stratégie à moyen et long terme en raison d'un manque de contrôle de son plan d'entreprise et des mécanismes d'approbation du financement.			<p>Le risque reste élevé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque de contrôle de l'AMI sur les facteurs de ce risque le maintient à l'orange</li> <li>- Une décision de financement à long terme pourrait réduire le risque pendant un certain temps. -</li> <li>- Le risque est validé par les conclusions du dernier examen spécial du BVG - L'approbation du plan 21/22 a été repoussée à janvier. - TC a confirmé qu'il cherchera un financement à court terme (2 à 3 ans) plutôt qu'un financement à plus long terme par le biais d'un MC</li> <li>- L'AMI attend actuellement le rapport final de l'étude sur le trafic qui servira de base à la prochaine demande de financement - La propre analyse du trafic de TC soutient une flotte de trois navires ; cela pose un risque important pour l'AMI</li> <li>- L'AMI est à moins de 5 mois du début d'une année sans financement.</li> </ul>	Horizon de planification financé	≥ 2 ans	6 mois	18 mois

10	Améliorer la gestion et l'analyse de l'information  Innover pour fournir un service moderne, durable et efficace ;  Utiliser les technologies modernes et émergentes pour améliorer les processus et l'expérience du client.	Le risque que les politiques, la planification et les processus de MAI soient inadéquats pour permettre à MAI de gérer efficacement.			Le risque reste moyen : - Les répercussions de Covid-19 remettent en question la capacité de l'organisation à réaliser certaines de ses initiatives stratégiques. Dans certains cas, Covid-19 a également forcé l'AMI à devenir plus efficace (p. ex. une stratégie de réduction du papier, une meilleure utilisation des capacités de vidéoconférence). - Covid-19 a également permis d'identifier des possibilités d'innovation pour l'avenir. - Accent mis sur une normalisation accrue de la réalisation des projets. - L'accent continue d'être mis sur l'intégration du cadre du MCO pour la réalisation des projets. - Le comité de planification de l'ordonnancement et des opérations s'avère efficace pour la prise de décision inter-divisions.	Consommation de carburant	18.90M Litres	18.58M Litres	0,32 M de litres
						Heures supplémentaires	\$1.14M	\$1.25M	\$0.11 M

Risque	Objectif(s) stratégique(s)	Déclaration de risque	Q2 2021-2022	Perspectives de risque projetées	Commentaire	Indicateurs de risques clés			
						Mesure	Prévisions 2021/2022T2	2021/2022Q2 Réalisations	Écart par rapport à l'objectif
11	Améliorer la gestion et l'analyse de l'information	Le risque que le MAI ne parvienne pas à gérer de manière adéquate l'intégrité, la protection et la disponibilité des informations.			Aucun changement prévu pour ce risque à ce stade :  - La sécurité/vulnérabilité des TI nécessitera une surveillance constante étant donné la rapidité de l'évolution technologique. - Un certain nombre de projets actifs ont débuté dans le cadre de la cybersécurité, ce qui contribuera à atténuer davantage le risque. Dans ce contexte, l'accent a été mis sur la cybersécurité du point de vue des navires et de la marine. - Les normes de l'OMI augmenteront le niveau de maturité accepté pour la cybersécurité sur les navires et dans nos SMS.	Score de maturité de la gestion de l'information	≥3	2.5%	0.5%
						Score de risque cybernétique	≤4	7.50	3.5

12	Recruter, développer et conserver un vivier de talents diversifié	Le risque que MAI ne dispose pas de ressources humaines suffisantes ayant les aptitudes et les compétences nécessaires pour exploiter et gérer l'entreprise et atteindre ses objectifs stratégiques.			<p>Le risque reste élevé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pressions continues sur la capacité à recruter les compétences requises pour certains postes clés restent une considération critique pour ce risque.</li> <li>- Les inconnues concernant les vagues supplémentaires de la pandémie et leur impact potentiel sur les niveaux de capacité maintiendront également ce risque élevé.</li> <li>- La fatigue de Covid pourrait potentiellement avoir un impact sur notre capacité à tenir nos engagements.</li> </ul> <p>MAI a connu de nombreuses démissions qui pourraient être liées à Covid, car des personnes sont parties travailler ailleurs pendant la pandémie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque d'équipage a entraîné l'annulation d'un récent voyage, ce qui reflète les préoccupations croissantes liées aux conséquences de la pénurie de personnel.</li> <li>- Les annonces dans les médias d'une pénurie mondiale de main-d'œuvre signifient que ce risque pourrait s'étendre au-delà des zones traditionnelles de préoccupation</li> <li>- Tenter d'atténuer le risque en contractant l'équipage.</li> <li>- Surveiller les contraintes/capacités potentielles en matière de ressources pour l'exécution d'initiatives/projets progressifs.</li> </ul>	Taux de vacance des postes clés	<5%	9%	4%
						Taux de rotation des employés (démissions)	< 4%	5.40%	1.40%

Risque	Objectif(s) stratégique(s)	Déclaration de risque	Q2 2021-2022	Perspectives de risque projetées	Commentaire	Indicateurs de risques clés			
						Mesure	Prévisions 2021/2022T2	2021/2022Q2 Réalisations	Écart par rapport à l'objectif
13	<p>Innover pour fournir un service moderne, durable et efficace ;</p> <p>Utiliser les technologies modernes et émergentes pour améliorer les processus et renforcer l'expérience du client.</p>	Le risque que MAI ne parvienne pas à adopter ou à investir dans l'innovation qui lui permettrait de suivre l'évolution des attentes des clients et de réaliser des améliorations continues des processus et des gains d'efficacité permanents.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- La carte stratégique de l'entreprise présente l'innovation comme un objectif stratégique clé visant à améliorer l'efficacité de l'entreprise.</li> <li>- Un comité de pilotage de l'innovation a été créé pour faire avancer ce programme.</li> <li>- Les contraintes/capacités en matière de ressources pour l'exécution de ce programme devront être surveillées.</li> <li>- La résistance au changement peut avoir un impact sur le rythme d'acceptation des initiatives d'innovation.</li> </ul>	Nouveau système de mesure envisagé			

14	<p>Récompenser la responsabilité, encourager le leadership et planifier la succession.</p>	<p>Le risque que la société ne parvienne pas à créer une culture organisationnelle qui reconnaisse les performances des employés et leur offre des possibilités de croissance et d'avancement.</p>			<p>- Le sondage auprès des employés a révélé : - 43 % des répondants ont indiqué qu'ils recevaient des commentaires réguliers et cohérents sur leur rendement                  - 34 % des répondants avaient reçu une reconnaissance ou des éloges pour leur bon travail au cours des deux semaines précédant le sondage. -                  Poursuite du PDMT - offre des possibilités de croissance et d'avancement -                  MAI offre un large éventail de possibilités de formation                  - MAI a un programme annuel de reconnaissance des employés.</p>	<p>Nouveau système de mesure envisagé</p>			
----	--	--	--	--	--	---	--	--	--

Notes de bas de page :

Le tableau de bord décrit la tendance du risque résiduel d'un trimestre à l'autre. La détermination de l'évolution du risque sera basée sur un certain nombre de facteurs tels que les progrès ou l'absence de progrès dans les actions supplémentaires prévues, les résultats des audits et des inspections, les nouvelles connaissances sur l'efficacité du contrôle, les développements internes et externes pertinents, les mouvements/tendances des paramètres clés.

Perspectives à plus long terme - Les propriétaires du risque ont identifié les perspectives à plus long terme (12-24 mois) pour le risque en fonction de leur capacité à réduire davantage l'écart résiduel. La réduction de la plupart des risques ne sera pas réalisée à court ou moyen terme, car bon nombre des mesures d'atténuation prévues sont des initiatives pluriannuelles. De plus, il faudra suffisamment de temps pour établir leur efficacité. On peut également prévoir une augmentation des risques lorsque des développements internes et externes pertinents créent une incertitude accrue.



## 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> <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> </ul> </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 »</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</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</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> </ul> </li> </ul>

<p>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 ».</p>	<p>niveaux de service adéquats pour répondre aux besoins des clients</p>	<p>comprendre les effets du recouvrement des 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>○ Susceptibilité des clients de véhicules passagers de recommander le service</li> <li>• <b>Planification et résultats financiers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Budget pour l'achalandage des véhicules passagers</li> <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> </li> <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>1. Protéger les personnes, les biens et l'environnement</li> <li>2. Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants</li> <li>3. 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</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurer un service durable, fiable et accessible</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le port de Port aux Basques</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>permettant une meilleure accessible au système de transport pour les personnes handicapées. »</p>	<ol style="list-style-type: none"> <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> <li>4. Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquérir un nouveau navire Ropax</li> <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>1. Assurer un service durable, fiable et accessible</li> <li>2. Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants</li> <li>3. 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recruter, développer et</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser et intégrer la diversité et l'inclusion partout</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</li> </ul>

<p>« (Commission) 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. »</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>conserver un bassin diversifié de talents</p>	<p>à Marine Atlantique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre un programme de santé et de sécurité psychologiques</li> </ul>	<p>mentorat des femmes et élaborer un programme annuel de mentorat des femmes pour l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître l'équité entre les sexes au sein de l'équipe de la haute direction.</li> <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</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> </ul>

<p>gouvernement ouvert et responsable, en accordant une attention 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>• 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> <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>1. Protéger les personnes, les biens et l'environnement</li> <li>2. Assurer un service durable, fiable et accessible</li> <li>3. Garantir la capacité et les niveaux de service adéquats pour</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>



	répondre aux besoins des clients		
<p><b>Recouvrement des coûts et crédits</b></p> <p>« 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. »</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maintenir les tarifs à un niveau raisonnable</li> <li>2. Équilibrer les attentes des groupes d'intervenants</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recouvrement de coûts global</li> </ul>

## Annexe J Rapport d'action de la direction du BVG

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour du 1er trimestre
La Société devrait continuer à s'engager auprès des responsables gouvernementaux concernés afin d'assurer l'approbation opportune de ses plans d'entreprise et de résoudre la stratégie de renouvellement à long terme de la flotte de la société, ainsi que les besoins de financement pour soutenir le renouvellement continu de la flotte.	<i>La société continuera à s'engager auprès des représentants gouvernementaux concernés afin d'assurer l'approbation en temps opportun de ses plans d'entreprise et la résolution de la stratégie de renouvellement de la flotte de la société, ainsi que les exigences de financement pour soutenir le renouvellement continu de la flotte.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget 2019 prévoit un financement pour la stratégie à long terme de l'AMI en matière de flotte.</li> <li>- L'approbation opportune du CP est en grande partie hors du contrôle de l'AMI car les cycles du CP ne correspondent pas toujours au calendrier des approbations de financement.</li> <li>- Continuera à travailler avec le CT pour améliorer l'alignement</li> <li>- Le PC 2021/22 n'est pas encore approuvé.</li> </ul>
La société devrait utiliser son tableau de bord équilibré pour surveiller tous les indicateurs de performance clés et les objectifs fixés par le ministre.	<i>La Société intégrera tous les indicateurs de performance et les objectifs fixés par le ministre dans son tableau de bord équilibré d'ici la fin du quatrième trimestre de l'exercice 2018-19.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Société rend compte de tous les indicateurs de performance clés et des objectifs fixés par le ministre.</li> <li>- Les résultats actualisés ont été inclus dans le PC 2022/23 - 2026/27 et le rapport annuel.</li> </ul>
La Société devrait élaborer un plan de gestion de l'environnement qui énonce les objectifs de la Société en matière de protection de l'environnement ainsi que les activités, les échéances et les besoins en ressources connexes nécessaires pour les atteindre. La Société devrait également élaborer des indicateurs de performance clés pour surveiller les progrès réalisés par rapport à son objectif stratégique de protection de l'environnement.	<p><i>La société développera, améliorera et surveillera les indicateurs de performance clés pour la protection de l'environnement au cours de l'exercice 2018-19. Cela augmentera sa participation à un programme de certification environnementale maritime accepté par l'industrie.</i></p> <p><i>La société établira également un plan officiel de gestion de l'environnement qui documente clairement les plans actuels et futurs dans le domaine de la protection de l'environnement, ainsi que</i></p>	Kris Parsons	- Terminé
	<i>les délais et les ressources nécessaires à son exécution, d'ici le deuxième trimestre de 2020.</i>		

<p>La Société devrait s'assurer qu'elle a une compréhension commune avec le gouvernement sur la façon de calculer le recouvrement des coûts pour les services non-constitutionnels.</p>	<p><i>La Société rend compte des objectifs de recouvrement des coûts dans ses plans d'entreprise. La Société poursuivra ses consultations avec le ministère des Transports afin de finaliser l'approche révisée du calcul du recouvrement des coûts pour les services non-constitutionnels. Cette démarche sera terminée avant la fin de l'exercice 2018-19.</i></p>	Shawn Leamon	<p>- L'approche a été finalisée et acceptée pour la PC actuelle. - L'AMI suggère que la question soit réexaminée, car l'objectif fixé est irréalisable.</p>
<p>La Société devrait améliorer sa surveillance de la conformité à ses exigences en matière de formation interne.</p>	<p><i>La Société examinera les politiques de formation et les processus de suivi actuels au cours de l'exercice 2018-19, dans le but de réaliser des améliorations d'ici le quatrième trimestre de cette année.</i></p> <p><i>La résolution des problèmes liés à la rapidité et à l'exactitude du système de suivi de la formation et des rapports connexes a été identifiée comme un résultat clé dans le cadre du projet de planification des ressources de l'entreprise de la Société. La Société est convaincue que le projet répondra efficacement à ses besoins en matière de gestion de la formation et comblera les limites et les lacunes identifiées en matière d'information une fois qu'il sera entièrement déployé. La première phase</i></p>	Colin Tibbo	- Terminé
	<p><i>de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019. Le module de gestion de l'apprentissage sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2020-21 et devrait produire les plus grands avantages dans le domaine de la formation.</i></p>		
<p>La société devrait être plus diligence dans l'application de ses politiques de rapport d'incident et de ses procédures de classification et de documentation des mesures correctives en temps opportun. La Société devrait s'assurer que les directives de son système de suivi sont mises à jour pour refléter son système de classification révisé.</p>	<p><i>En octobre 2017, la Société a déployé une session de formation d'une demi-journée sur le signalement des incidents. conçu pour éduquer les employés sur ses méthodes actuelles de gestion des incidents. La formation est continue et, à ce jour, plus de 80 % des employés ont reçu cette formation.</i></p> <p><i>La Société a mis en place un comité d'examen de la gestion des incidents en juillet 2018 afin de poursuivre les améliorations du système actuel de gestion des incidents. les processus et procédures de gestion des incidents.</i></p> <p><i>En outre, la société travaille avec les autorités de l'industrie du ferry pour élaborer de nouvelles définitions et directives en matière de déclaration des blessures. Une fois terminées, celles-ci seront communiquées aux employés et intégrées au système de classification.</i></p>	Kris Parsons	- Terminé

<p>La Société doit s'assurer que la solution de planification des ressources de l'entreprise en cours de développement répond à ses besoins.</p> <p>les besoins en matière d'ordonnancement et de traiter efficacement les limitations et les lacunes en matière d'information de ses systèmes actuels.</p>	<p><i>Le calendrier de la société et les exigences en matière d'information ont été entièrement documentées et considérées comme un élément clé lors de la sélection de son nouveau directeur général.</i></p> <p><i>solution de planification des ressources de l'entreprise.</i></p> <p><i>La Société est convaincue que la solution et les processus seront déployés pour répondre aux exigences réglementaires,</i></p>	Colin Tibbo	- Terminé
	<p><i>de convention collective et d'information pertinentes. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019.</i></p>		