



Plan d'entreprise de 2025-2026 à 2029-2030

Marine Atlantique S.C.C.

Août 2025

Table des matières

Sommaire	3
Vue d'ensemble de la Société	4
Environnement d'exploitation	5
Rendement récent de MA – Résultats pour 2024-2025	9
Plan stratégique de MA	12
Objectifs et activités clés	14
1. Gestion de l'environnement.....	14
2. Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme	15
3. Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients	19
4. Innover et automatiser	21
5. Mettre l'accent sur les personnes et la culture	23
Gestion des risques d'entreprise	25
Aperçu financier	26
Sommaire financier	29
Annexe A Lettre de mandat	30
Annexe B Structure de gouvernance d'entreprise	34
Annexe C Résultats prévus	38
Annexe E États financiers	41
Annexe F Plan d'emprunt.....	50
Annexe G Gestion du risque d'entreprise	51
Annexe H Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique.....	58
Annexe I Priorités et orientation du gouvernement	61
Annexe J Examen spécial du BVG	63

Sommaire

Le gouvernement du Canada a récemment annoncé un investissement important dans les activités de Marine Atlantique Inc. (MAI). Ces investissements permettent à la Société de réduire ses tarifs de 50 % pour les passagers et les véhicules de tourisme, et de geler les tarifs commerciaux jusqu'en 2028-2029.

La Société apprécie l'engagement du gouvernement à maintenir l'abordabilité du service et la reconnaissance de son importance au sein de la chaîne d'approvisionnement interprovinciale du Canada. La réduction des tarifs encouragera davantage de personnes à utiliser le service et permettra de maintenir des tarifs stables pour les utilisateurs commerciaux au cours des prochaines années.

N'ayant approuvé qu'une partie de sa stratégie à long terme pour sa flotte à ce stade, MAI a révisé les autres éléments de sa stratégie afin de tenir compte des ajustements apportés aux échéanciers, aux approbations et aux dates de mise en œuvre.

MAI poursuivra également ses objectifs stratégiques de réduction des émissions de GES, d'amélioration de l'expérience client, de promotion de l'innovation et de création d'une culture d'entreprise dynamique et inclusive.

Enfin, le plan décrit la situation financière actuelle de la Société et les besoins de financement nécessaires pour que MAI continue de répondre à la demande de trafic, tout en maintenant les niveaux de service et les indicateurs de performance clés établis par son actionnaire.

Vue d'ensemble de la Société

Marine Atlantique S.S.C. (MA) 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, MA 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.

Principales activités

MA propose deux fois par jour un service de traversier pour les passagers et les marchandises dans le cadre de son mandat constitutionnel 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 Argentia (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.).

MA fournit un service essentiel à l'île de Terre-Neuve, car il s'agit du seul service de traversier quotidien qui permet le transport de marchandises vers l'île, y compris des aliments frais et des denrées périssables, des produits de consommation et des marchandises dangereuses (p. ex. l'oxygène médical et les fournitures hospitalières). C'est aussi le seul service quotidien qui permet aux entreprises locales d'exporter leurs produits vers le continent et d'atteindre les marchés nationaux et internationaux dont dépend leur succès commercial. MA est aussi le moyen le plus accessible pour les voyageurs d'entrer dans l'île et d'en sortir avec leur véhicule. MA est un moteur très important de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador. Le succès de MA est le moteur du succès de la province en ce sens qu'il constitue le principal lien de transport entre la province et le reste du Canada. Des renseignements supplémentaires concernant la Société sont inclus dans son rapport annuel, qui peut être consulté sur le site Web de MA.



Obligation constitutionnelle

Le service de traversier entre Terre-Neuve-et-Labrador et le reste du Canada est inscrit dans la Constitution.

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* ». MA a donc l'obligation de remplir ce mandat.



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.

Un examen plus détaillé des activités de la Société se trouve dans son dernier rapport annuel, à l'adresse suivante : <https://www.marineatlantique.ca/propos-de-nous/renseignements-sur-la-societe/rapports>.

Environnement d'exploitation

La section suivante porte sur divers facteurs des environnements interne et externe dans lesquels MA fonctionne.

Environnement interne

Vue d'ensemble des ressources humaines

En décembre 2024, MA emploie un total de 1328 personnes réparties sur trois sites géographiques : Port aux Basques, Argentia et North Sydney. Cependant, un certain nombre de ces employés vivent dans d'autres régions du Canada atlantique et se rendent au travail pour leurs quarts de travail de deux semaines. Au sein de MA, 36,97 % de la main-d'œuvre sont des femmes; une répartition par groupe professionnel est fournie ci-dessous :

Groupe professionnel	Nombre total d'employés	Nombre total de femmes	Pourcentage
01 Haute direction	7	3	42,86 %
02 Cadres intermédiaires et autres	66	22	33,33 %
03 Professionnels	33	24	72,73 %
04 Semi-professionnels et techniciens	146	10	6,85 %
05 Superviseurs	44	24	54,55 %
06 Superviseurs – artisanat et métiers	8	0	0,00 %
07 Personnel administratif et de bureau supérieur	26	24	92,31 %
08 Personnel de vente et de service qualifié	66	28	42,42 %
09 Artisans et artisans qualifiés	67	0	0,00 %
10 Personnel de bureau	90	48	53,33 %
11 Personnel intermédiaire de vente et de service	130	102	78,46 %
12 Ouvriers semi-qualifiés	147	9	6,12 %
13 Autre personnel de vente et de service	295	171	57,97 %
14 Autres ouvriers	203	26	12,81 %
Total	1328	491	36,97 %

Négociation collective

MA compte six unités de négociation collective, et toutes les conventions collectives ont été ratifiées jusqu'au 31 décembre 2025. Les préparatifs du prochain cycle de négociations sont en cours.

Environnement externe

Météo et changements climatiques

MA assure ses services dans le golfe du Saint-Laurent, un environnement très exigeant, parfois soumis aux vents forts, aux vagues extrêmes et aux conditions de glace. Par conséquent, ses services sont souvent annulés en raison des conditions météorologiques extrêmes. En outre, la fréquence, la violence et la durée des événements météorologiques ont augmenté avec les changements climatiques, ce qui entraîne ainsi une hausse des annulations.

Ces annulations ont une incidence sur les utilisateurs du service en interrompant leurs plans de voyage, ce qui entraîne des retards et une augmentation des coûts en attendant la reprise du service. Elles ont également une

incidence importante sur la disponibilité des biens et des services dans la province de T.-N.-L., car le trafic commercial est également retardé. Les exploitants commerciaux risquent de subir des répercussions financières sur leurs activités, en particulier ceux qui transportent des produits périssables qui risquent de se détériorer. Les industries et les entreprises de T.-N.-L. sont également touchées temporairement par la disponibilité de l'offre, ce qui a une incidence négative sur l'économie globale. Enfin, la sécurité et la santé de la population de T.-N.-L. peuvent être mises en danger, car le service transporte de nombreuses fournitures – comme l'oxygène médical – qui sont essentielles aux hôpitaux de la province.

Pour ce faire, il faut une flotte de navires de la classe des glaces capables d'éliminer rapidement et efficacement l'important arriéré de fret et de passagers qui en résulte. De plus, la configuration du port de Port aux Basques et l'obstacle que représente le rocher de Vardy limitent la capacité d'opérer de MA dans certaines conditions météorologiques, ce qui augmente le nombre de traversées annulées.

L'environnement d'exploitation nécessite également l'entretien d'un autre port qui peut être utilisé par la Société en cas d'interruption de service au port de Port aux Basques. Bien que le port d'Argentia ne puisse pas accueillir le même volume d'achalandage qui peut être acheminé par Port aux Basques, la disponibilité du port permet à la société d'assurer le transport des marchandises essentielles.

Réglementation

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

En outre, les sociétés d'État fédérales sont soumises à des réglementations, notamment en matière de rapports et de responsabilité, auxquelles MA se conforme pleinement.

Autres fournisseurs

Il y a deux principales alternatives au service offert par MA.

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 MA. Par le passé, le nombre croissant de rabais sur les tarifs aériens et les nouveaux arrivants sur le marché du transport aérien ont procuré un plus grand choix aux consommateurs. Toutefois, les répercussions de la COVID-19 sur l'industrie du transport aérien ont entraîné une réduction importante de la desserte de l'île, et cela se poursuit alors même que la demande est revenue à la normale. Par exemple, Air Canada a supprimé ses vols entre Halifax (N.-É.) et Sydney (N.-É.). Les voyageurs de Terre-Neuve qui souhaitent se rendre à Sydney doivent maintenant prendre un vol pour Toronto ou Montréal, puis revenir à Sydney, ou utiliser le service de traversier de MA. De même, Flair Airlines a annoncé l'arrêt de ses liaisons avec Terre-Neuve en 2025-2026. Cette réduction des liaisons, ainsi que les prix des vols nettement plus élevés qu'avant la pandémie, serait à l'origine de l'augmentation du nombre de passagers constaté par MA. Toutefois, la croissance de l'achalandage est actuellement limitée en raison de l'utilisation à près de 100 % de la capacité pendant les périodes de pointe.

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

Environnement économique de T.-N.-L.

Dans sa mise à jour quinquennale pour Terre-Neuve-et-Labrador, publiée en juin 2025, le Conférence Board du Canada a inclus les principales constatations suivantes :

- **Croissance économique** : La croissance du PIB réel devrait se situer en moyenne autour de 1,4 % par an au cours des cinq prochaines années. Cette croissance sera soutenue par de grands projets tels que l'exploitation pétrolière extracôtière de Bay du Nord, qui devrait stimuler considérablement l'activité économique une fois que le projet sera opérationnel.

- **Secteur du pétrole et du gaz** : Le secteur de l'exploitation pétrolière extracôtière demeure une pierre angulaire de l'économie provinciale. Le projet de Bay du Nord devrait entrer en production d'ici 2028, ce qui se traduira par de nouveaux investissements et de nouvelles possibilités d'emploi. Cependant, le secteur est confronté à la volatilité causée par la fluctuation des prix mondiaux du pétrole et aux préoccupations environnementales.
- **Démographie et marché du travail** : Terre-Neuve-et-Labrador reste confrontée au déclin démographique, notamment au vieillissement de la population et à l'émigration. Ces tendances devraient freiner la croissance de la main-d'œuvre et poser des problèmes économiques à long terme.
- **Efforts de diversification** : La province poursuit la diversification de son économie grâce à des investissements dans les énergies renouvelables, l'exploitation minière et le tourisme. Toutefois, ces secteurs contribuent actuellement à une part plus faible du PIB que le secteur pétrolier et gazier.
- **Perspectives budgétaires** : La situation budgétaire s'améliore progressivement grâce à l'augmentation des redevances pétrolières et à la limitation des dépenses publiques. Néanmoins, la province continue de supporter une dette élevée, et la viabilité budgétaire reste un sujet de préoccupation.

Les principaux indicateurs économiques de la province de T.-N.-L. au cours des quatre prochaines années sont les suivants :

Indicateurs économiques clés de T.-N.-L.

(variation en pourcentage)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
PIB réel	-2,6	2,4	1,2	1,6	1,4	1,0	0,9
PIB nominal	-5,5	-0,2	4,3	2,3	3,2	2,6	2,7
Indice des prix à la consommation	3,3	1,8	1,8	1,7	2,1	2,0	1,8
Revenu disponible des ménages	7,0	6,6	1,3	0,7	1,9	1,8	1,8
Emploi	1,7	2,7	-1,0	-0,4	-0,5	-0,6	-0,7
Taux de chômage (niveau)	9,8	10,0	10,4	9,7	9,3	9,2	9,2
Ventes au détail	1,9	6,2	6,3	1,8	2,3	2,0	2,0
Salaires et traitements par employé	6,4	2,5	2,3	1,4	1,6	1,7	1,7
Population	1,4	1,1	0,2	-0,6	-0,6	-0,4	-0,3

La zone ombrée représente les données prévisionnelles.

Sources : Le Conférence Board du Canada; Statistique Canada.

Rendement récent de MA – Résultats pour 2024-2025

MA présente des rapports mensuels sur de nombreux indicateurs de rendement clés (IRC), et des mises à jour trimestrielles sont fournies au conseil d'administration lors de ses réunions trimestrielles régulières. La société fournit également des mises à jour régulières sur le statut en cours d'année de ses initiatives stratégiques et son tableau de bord des risques.

Le premier tableau qui suit décrit le rendement de MA sur ses indicateurs clés de performance au 31 mars 2025. Le deuxième tableau décrit les progrès réalisés en fin d'année dans le cadre de ses initiatives stratégiques.

Indicateurs clés de performance

Perspective stratégique	Mesure	2024-2025 Cible	Fin du quatrième trimestre 2024-2025	Écart par rapport à la cible
Gestion financière et publique	Recettes (M\$)	122,0 M\$	125,2 M\$	3,2 M\$
	Dépenses d'exploitation	314,5 M\$	294,1 M\$	18,7 M\$
	Dépenses d'investissement	45,8 M\$	46,8 M\$	1,0 M\$
	Total des incidents environnementaux enregistrables	0 de la classe A	0 de la classe A	S. O.
Clients et parties prenantes	Véhicules commerciaux (VC)	89 162	96 349	7 187
	Véhicules de tourisme (VT)	142 727	141 582	(1 145)
	EA transportés	529 325	556 222	26 897
	Disponibilité des navires	≥ 97 %	97,7 %	0,7 %
	Respect des délais	≥ 90 %	83,0 %	-7,0 %
	Satisfaction globale des clients – VT	≥ 69 %	71,0 %	2,0 %
	Satisfaction globale des clients – VT*	≥ 60 %	Non disponible	S. O.
	Probabilité de recommandation	> 50 %	49 %	1 %
	Score média	Positif	Neutre	S. O.
Processus internes	Utilisation de la capacité	≥ 70 %	87,0 %	17,0 %
	Temps d'attente	> 50 % ≤ 10 h	43,00 %	7,00 %
	Interruptions de service non planifiées**	≤ 3 %	2,3 %	0,7 %
	Fréquence des accidents du travail avec arrêt	≤ 2,00	2,58	0,58
	Taux de blessures des passagers	≤ 0,82	0,7	0,12
	Horizon de planification financé	> 2 ans	9 mois	15 mois
	Consommation de carburant	31,2 M de litres	35,2 M de litres	4,0 M de litres
	Heures supplémentaires	2,7 M\$	5,2 M\$	2,5 M\$
	Efficacité de la cybersécurité	640	780	140
Personnes, outils et compétences	Taux de vacance des postes clés	< 5 %	3,98 %	1,02 %
	Taux de rotation des employés (démissions)	< 4 %	1,55 %	2,45 %

*Les sondages sur le service à la clientèle pour les conducteurs de véhicules commerciaux ne sont remplis qu'une fois par année en juillet; les résultats ne sont pas disponibles.

**Basé sur le calendrier publié; exclut le retard dans la mise en service de l'Ala'suinu.

Mise à jour des initiatives stratégiques en 2024-2025

Initiative stratégique	Activités	Mise à jour du T4 2024-2025
Atteindre la carboneutralité d'ici 2050	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'inventaire des GES. Passage aux véhicules électriques. <p>Outil d'évaluation des projets de gestion environnementale/surveillance des projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> Certification de l'Alliance verte. Système de gestion environnementale (SGE). 	<ul style="list-style-type: none"> 0,25 % de réduction des émissions de GES de la portée 1. 3/80 = 3,75 % du parc automobile est électrique. Formulaire d'évaluation des GES incorporé dans les projets d'investissement. Résultats de l'audit de l'Alliance verte - maintien du niveau 3 ou supérieur. Deux inspections environnementales trimestrielles.
Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition en cours du nouveau navire de MA. Élaborer un plan de remplacement du NM <i>Leif Ericson</i>. Développer un programme de gestion du cycle de vie de la flotte à plus long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> Terminé. Document sur la stratégie à long terme de la flotte soumis à TC.
Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les options de prestation de services numériques de MA pour tous les segments de clientèle Élaboration d'une stratégie commerciale de service à la clientèle. Assurer le marketing et la promotion de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> Retardé en raison de la dépendance à l'égard de la mise à niveau de BOOKIT, qui débutera en septembre 2025. Le projet pilote se poursuivra pendant l'été. Date d'achèvement révisée au troisième trimestre. La stratégie commerciale se poursuit; un groupe de travail a été constitué pour classer en ordre de priorité les éléments issus de la sensibilisation formelle et informelle tenue au cours du premier trimestre 2025-2026. La campagne du printemps 2025 a été lancée le 13 février pour les voyages effectués entre le 1^{er} mai et le 30 juin.
Innover et automatiser	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la mobilisation des clients grâce au déploiement d'une application mobile Faire progresser la stratégie de données et d'analyse de MA afin de fournir de meilleures informations aux clients et aux employés. 	<ul style="list-style-type: none"> Retardé en raison de la dépendance à l'égard de la mise à niveau de BOOKIT, qui débutera en septembre 2025; le projet pilote est en cours. Approbation du cadre de gouvernance des données. La feuille de route SAP est en cours d'élaboration afin d'établir les priorités de la société concernant les améliorations futures de SAP. Poursuite de la collaboration avec Det Norske Veritas (DNV) pour veiller à ce que le programme de cybersécurité de MA soit conforme aux orientations de DNV.

Initiative stratégique	Activités	Mise à jour du T4 2024-2025
	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti des solutions d'entreprise pour poursuivre la modernisation et l'automatisation des processus commerciaux de MA • Aligner la posture de cybersécurité de l'infrastructure la plus critique de MA (les navires) sur la réglementation de la Det Norske Veritas (DNV) Class Society. 	
Mettre l'accent sur les personnes et la culture	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la mise en œuvre du programme de santé et de sécurité psychologiques. • Poursuite des négociations collectives pour les accords expirés. • Identifier des stratégies de recrutement innovantes en mettant l'accent sur les groupes méritant l'équité. • Mise en œuvre du plan d'équité salariale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation aux premiers soins en santé mentale. • Remise à niveau sur le harcèlement et la violence sur le lieu de travail. • Gestion du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail / Gestion du rendement - 10 séances ont été tenues. • Intervention non violente en situation de crise - une séance pilote a été tenue. • Des évaluations du lieu de travail ont été réalisées. • Les négociations collectives sont terminées. • Une séance pilote du programme d'orientation du leadership sera organisée au troisième trimestre 2025-2026 afin d'obtenir de la rétroaction et de mettre au point le contenu. • Terminé.

Plan stratégique de MA

Politiques et objectifs du gouvernement

Les priorités du gouvernement ont été décrites dans une lettre du premier ministre à son cabinet. Elles comprennent sept domaines d'intervention :

1. Établir une nouvelle relation économique et de sécurité avec les États-Unis et renforcer notre collaboration avec des partenaires commerciaux et des alliés fiables dans le monde entier.
2. Construire une économie canadienne unique en supprimant les obstacles au commerce interprovincial et en ciblant et en accélérant les projets d'édification de la nation qui relieront et transformeront notre pays.
3. Réduire les coûts pour les Canadiennes et les Canadiens et les aider à progresser.
4. Rendre le logement plus abordable en libérant la puissance de la coopération public-privé, en catalysant une industrie du logement moderne et en créant de nouvelles carrières dans les métiers spécialisés.
5. Protéger la souveraineté du Canada et assurer la sécurité des Canadiens en renforçant les Forces armées canadiennes, en sécurisant nos frontières et en renforçant l'application de la loi.
6. Attirer les meilleurs talents du monde pour contribuer au développement de notre économie, tout en ramenant nos taux d'immigration globaux à des niveaux viables.
7. Réduire les dépenses dans les opérations gouvernementales afin que les Canadiens puissent investir davantage dans les personnes et les entreprises qui contribueront à bâtir l'économie la plus forte du G7.

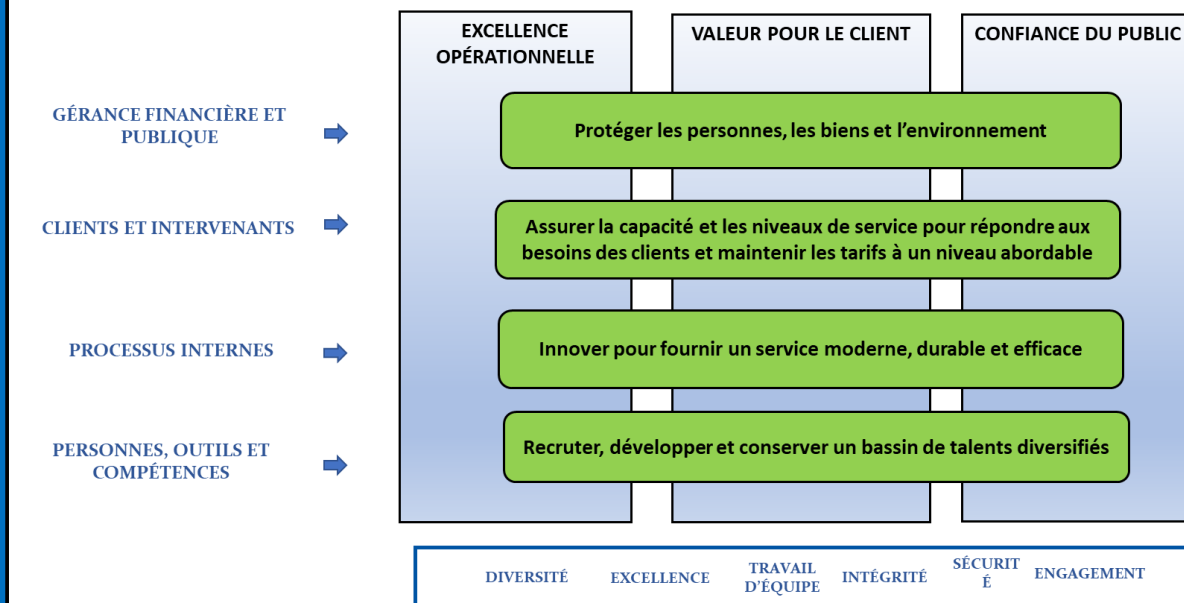
En tant qu'élément clé de la chaîne d'approvisionnement canadienne et fournisseur du seul service quotidien de traversier pour passagers entre Terre-Neuve et le reste du Canada, MA est particulièrement bien placée pour aider l'actionnaire à atteindre ses objectifs concernant à la fois la suppression des barrières commerciales interprovinciales en augmentant la capacité et en transportant plus de personnes et de marchandises, en contribuant à des projets de construction de la nation dans le cadre du renouvellement de la flotte et en réduisant les coûts pour les Canadiens en abaissant les tarifs du service et les dépenses pour les expéditeurs commerciaux en réduisant les temps d'attente pour les traversées.

En les utilisant comme point de départ, chacun des objectifs et des activités prévus pour 2025-2026 appuie une ou plusieurs de ces priorités.

Afin de promouvoir la mise en œuvre de son plan stratégique, MAI utilise la méthodologie du tableau de bord prospectif (BSC), notamment des cartes stratégiques. Ce tableau de bord articule les objectifs stratégiques de l'entreprise autour de quatre composantes clés de réussite : la gestion financière et publique, les clients et les parties prenantes, les processus internes, et les ressources humaines, les outils et les compétences, toutes présentées à gauche de la carte.

L'interprétation de la carte stratégique de MAI repose sur les trois piliers stratégiques indiqués en haut : l'excellence opérationnelle, la valeur client et la confiance du public. Les valeurs de l'entreprise, indiquées en bas de la carte, sont au cœur de la réussite de MAI. Des objectifs stratégiques sont élaborés pour soutenir ces piliers, qui servent ensuite à élaborer les initiatives stratégiques de l'organisation sur lesquelles la société se concentrera pour la période de planification à venir. Bien que la carte stratégique globale de MAI soit restée inchangée, le conseil d'administration a choisi, en 2025-2026, de se concentrer sur des objectifs spécifiques afin de garantir l'alignement avec les priorités gouvernementales.

Carte stratégique de Marine Atlantique 2025-2026



Pour promouvoir l'exécution du plan stratégique, MA 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 MA, 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 MA. 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. Bien que la carte stratégique d'entreprise globale de MA n'ait pas changé, en 2025-2026, le conseil d'administration a choisi de se concentrer sur des objectifs spécifiques pour assurer l'alignement sur les priorités du gouvernement.

Objectifs et activités clés

1. Gestion de l'environnement

Activités prévues	Résultats	Mesures de rendement
Gestion de l'inventaire des GES	Inventaire des GES terminé	Réductions des émissions de GES (tonnes)
Passage aux véhicules électriques	Utiliser moins de carburant pour les véhicules à terre	% de véhicules électriques
Outil d'évaluation des projets de gestion environnementale/surveillance des projets.	Outil achevé et processus incorporé dans les projets d'investissement	Sensibilisation accrue à l'environnement
Certification de l'Alliance verte	Niveau de certification annuelle de l'Alliance verte	Niveau de l'Alliance verte
Système de gestion environnementale (SGE)	SGE mis en œuvre	Résultats de l'inspection/audit annuel

MA continue à se concentrer sur la réduction de son empreinte environnementale. Après avoir établi un inventaire de référence des GES, MA continuera à travailler à la réduction de ses émissions. Le comité de gestion environnementale de MA continue de fournir des orientations et de veiller à ce que l'organisation atteigne ses objectifs en matière de rendement environnemental, remplisse ses obligations en matière de conformité et réduise au minimum les impacts de ses activités sur l'environnement.

Activités

1. **Mesure continue de l'inventaire des GES de MA** – conformément à la Stratégie pour un gouvernement vert, comprend une évaluation du parc de véhicules légers, du parc de véhicules lourds, de la consommation de propane, de la consommation de carburant des navires, des systèmes de CVC, des systèmes d'extinction d'incendie et de la consommation d'électricité dans les locaux de MA.
2. **Surveillance et évaluation des projets** – MA utilise un outil d'évaluation des projets environnementaux pour évaluer tous les projets et toutes les initiatives en fonction de leurs répercussions sur les objectifs d'émission et le rendement environnemental global. Cet outil a permis de désigner plusieurs projets qui ont été inclus dans le plan d'investissement quinquennal afin de soutenir les possibilités de carboneutralité :
 - *Amélioration de l'éclairage à Argentia – passage aux DEL.*
 - *Remplacement du système de chauffage à l'atelier d'entretien de PAB pour améliorer l'efficacité énergétique.*
 - *Modernisation du système CVC à l'atelier d'entretien de North Sydney afin d'améliorer l'efficacité énergétique.*
 - *Système d'égout autonome au centre de radeaux de sauvetage de PAB.*
 - *Nouvelles pales d'hélice pour le Blue Puttees afin de réduire la consommation de carburant – début en 2024-2025, achèvement en 2025-2026.*
3. **Participation continue au programme de l'Alliance verte** – Le programme de l'Alliance verte guide l'industrie maritime vers l'excellence environnementale en encourageant l'adoption de mesures concrètes et mesurables qui vont au-delà des obligations réglementaires. Dans le cadre de ce programme, MA est évaluée en fonction de critères établis dans plusieurs catégories différentes pour les navires et les terminaux. Le programme de l'Alliance verte comporte cinq niveaux. L'Alliance verte définit le niveau 5 comme étant « l'excellence et le leadership » dans chaque catégorie, tandis que le niveau 3 est défini comme étant « l'intégration des meilleures pratiques » dans un plan de gestion adopté et la compréhension des impacts environnementaux. D'un point de vue stratégique, MA s'est fixé comme objectif de maintenir une moyenne de niveau 3, qui a été atteinte pour la première fois en 2021-2022.

4. **Système de gestion environnementale** – le système de gestion environnementale de MA continue de guider l'organisation dans l'amélioration de son rendement en matière d'environnement et dans la réduction au minimum des répercussions environnementales de ses activités.

Passage aux véhicules électriques – MA continue de travailler sur son plan visant à introduire des stations de recharge pour véhicules électriques ainsi que des véhicules électriques dans le cadre de son plan d'innovation en matière d'infrastructures à terre. Des stations de recharge ont été installées dans tous les ports. Les fourgonnettes électriques pour les bagages sont désormais en service, de même que les nacelles élévatrices à ciseaux, et il est prévu d'étendre l'utilisation de véhicules électriques à d'autres types de véhicules (navettes, camions de manœuvre, véhicules d'entretien, etc.) dès que possible. En juin 2025, l'état d'avancement de chacun des objectifs environnementaux de MA est le suivant :

Objectif	Base de référence	Objectif 2023	Résultat à ce jour
Consommation de carburant : navires	39 169 920 L (2019 à ce jour)	Réduction de 3 %	Réduction de 9 % (35 329 486 L)
Consommation de carburant : terminaux	378 898 L (2021)	5 % de réduction	Réduction de 6,9 % (405 247 L)
Alliance verte – Programme pour les navires	–	3 ou plus	3,1
Alliance verte – Programme des terminaux	–	3 ou plus	3,7
Incidents environnementaux de classe A	–	0	0
Incidents environnementaux de classe B	–	<1	0

***Données sur les carburants jusqu'à la fin de mars 2025 (par rapport à l'année de référence, mars 2023)**

Il convient de noter que la MA est en retard sur son objectif de réduction de la consommation de carburant pour 2024-2025, en raison de l'augmentation des vitesses et des voyages supplémentaires effectués par la flotte pendant que l'*Ala'suina* était hors service; en outre, la courbe d'apprentissage sur un navire comme l'*Ala'suina* est abrupte; il faudra un certain temps aux capitaines et à l'équipage pour déterminer les paramètres de fonctionnement les plus efficaces.

2. Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme

Activités	Résultats	Mesures de rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Lancer la phase d'approvisionnement pour le navire de remplacement provisoire du MV Leif Ericson. • Rechercher l'approbation et le financement des navires de remplacement permanents pour le MV Leif Ericson, le MV Blue Puttees et le MV Highlanders. • Élaborer un plan d'exploitation qui permettra d'augmenter la capacité de la flotte actuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les données pour soutenir la demande d'un nouveau navire • Élaborer des options pour le remplacement du Leif Ericson • Réussite de la procédure d'appel d'offres pour l'acquisition de navires • Augmenter la capacité pendant la saison de pointe pour mieux répondre à la demande d'achalandage 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des délais • Fiabilité des navires • Demande d'achalandage comblée • Réduction des coûts d'entretien • Réduction du coût d'acquisition des navires

Activités	Résultats	Mesures de rendement
		<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des émissions de carbone

Pour assurer le succès continu de MA, il est essentiel d’avoir une flotte sécuritaire, fiable et efficace, non seulement pour veiller à ce qu’elle puisse continuer à répondre à la demande d’achalandage selon les conditions de l’union, mais aussi pour atteindre les principaux objectifs de rendement établis par l’actionnaire, comme le respect des délais, la fiabilité des navires, la réduction des émissions, et les niveaux de satisfaction de la clientèle. Le fait de permettre à un plus grand nombre de passagers et de marchandises de voyager vers et depuis l’île de Terre-Neuve stimule également l’économie régionale et réduit les obstacles au commerce interprovincial. Une stratégie de flotte à long terme permet de mettre en place un programme de renouvellement de la flotte stable et efficace qui garantit la configuration appropriée de la flotte, le renouvellement et le remplacement des navires en temps voulu, une meilleure valorisation des dépenses, des gains d’efficacité en matière de personnel et la flexibilité nécessaire pour répondre aux attentes en matière de service.

À ce titre, MAI a élaboré une stratégie de flotte à long terme qui répond à ses besoins pour les 30 prochaines années. Une telle stratégie permet un programme de renouvellement stable et efficace, permettant une configuration appropriée, le renouvellement et le remplacement rapide des navires, une meilleure rentabilité des dépenses, une meilleure efficacité du personnel et la flexibilité nécessaire pour répondre aux attentes en matière de service. Cette stratégie comprend les éléments suivants :

1. Un aperçu de la flotte actuelle de MAI ;
2. Une discussion sur les limites de capacité de MAI en haute saison ;
3. Le remplacement provisoire du MV Leif Ericson ;
4. Augmenter la capacité en haute saison ;
5. Le remplacement permanent du MV Leif Ericson, du MV Blue Puttees et du MV Highlanders ;
6. Infrastructures côtières afin d’améliorer l’efficacité et la fiabilité du service.

Chacun de ces éléments est brièvement abordé dans ce plan. Le document de stratégie, plus long et plus détaillé, a été transmis à TC.

Flotte actuelle

La flotte actuelle de MA se compose de quatre traversiers de cote glace battant pavillon canadien : Les navires NM *Blue Puttees*, NM *Highlanders* et NM *Leif Ericson* et le nouveau navire, le NM *Ala’suinu*. Le NM *Atlantic Vision* a été rendu à ses propriétaires en mai 2024.

Une flotte de quatre navires rouliers à passagers (rouliers munis d’aménagements pour les passagers) permet non seulement à la société de se remettre rapidement des interruptions de service, qui sont courantes dans l’environnement d’exploitation de MA, mais lui permet également de réduire son risque opérationnel en ayant quatre navires qui peuvent déplacer l’achalandage de passagers au besoin. D’un point de vue opérationnel, avoir quatre navires rouliers à passagers est l’un des principaux facteurs d’atténuation des risques de MA pour la prestation de services essentiels toute l’année.

Le tableau suivant présente le cycle de vie décennal de la flotte actuelle de MA.

Cycle de vie décennal de la flotte de MA										
	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	2031-2032	2032-2033	2033-2034	2034-2035
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NM Blue Puttees		Remise en état à mi-vie après 20 ans					Commencer le processus de remplacement			
Navire Highlanders			Remise en état à mi-vie après 20 ans					Commencer le processus de remplacement		
NM Ala'suinu	Affrètement	Affrètement	Affrètement	Achat en février 2029						
NM Leif Ericson		Vendre								

Activités

Haute saison

Les pratiques exemplaires du secteur suggèrent qu'un taux d'utilisation des navires de 85 % indique que le navire est au maximum de sa capacité - les 15 % d'espace restants sont nécessaires pour les charges larges et les manœuvres des véhicules et des remorques lors de leur chargement et de leur déchargement.

L'utilisation de la capacité de MAI varie considérablement d'une saison à l'autre. Au moment de la rédaction du présent rapport (1er août), le service est complet pour le reste de l'été. Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, ainsi que d'autres partenaires de l'industrie, ont exprimé leurs inquiétudes quant à la capacité de MAI à répondre aux prévisions de croissance du tourisme non-résident au cours des cinq prochaines années. De même, certains secteurs manufacturiers ont indiqué que la capacité disponible a freiné la croissance de l'industrie. L'industrie du camionnage commercial a également indiqué que les pressions sur la capacité l'empêchent d'utiliser le service de MAI, car les retards de traversée et la capacité réduite en haute saison allongent les délais de mise en marché.

La stratégie de flotte à long terme de MAI comprend plusieurs éléments pour aider à compenser les limitations de capacité, notamment un remplacement plus important du MV Leif Ericson par rapport au navire existant.

Remplacement du NM Leif Ericson

Le besoin le plus urgent de la Corporation est le remplacement immédiat du MV Leif Ericson. Ce navire approche les 35 ans et présente un risque croissant de pannes mécaniques ou autres. Sans investissement significatif, le navire ne répondra plus aux exigences de classe à partir d'avril 2026 et devra être retiré du service, laissant la flotte de MAI avec seulement trois navires.

Le gouvernement a fourni à MAI des fonds suffisants pour obtenir un navire loué qui entrera en service avant juin 2026/27 en remplacement provisoire de l'Ericson. Avec les fonds disponibles, MAI entamera immédiatement le processus de remplacement de ce navire vieillissant. Ce faisant, la Société sera en mesure de compenser une partie de la pression croissante pour une capacité de transport de passagers supplémentaire pendant la haute saison.

Navires de remplacement permanents

Par le passé, MA a abordé le remplacement de la flotte en fonction des besoins. Il y a plusieurs raisons à cela.

Premièrement, le financement à court terme de MA ne permet pas une planification à long terme. L'approbation de l'actionnaire pour les nouveaux navires a toujours été demandée au moyen d'un mémoire au Cabinet et d'une demande de financement. Le processus s'est déroulé en dehors du processus de planification d'entreprise de MA,

et les délais et les approbations ne correspondaient souvent pas aux exigences de la flotte. Si l'approbation n'était pas accordée au besoin, MA devait recourir à des baux à court terme pour s'assurer de pouvoir répondre à la demande d'achalandage.

En s'appuyant sur des dispositions d'affrètement pour répondre à ses exigences relatives aux navires, la société a été tributaire de conditions favorables du marché et d'une offre suffisante de navires disponibles à la location.

Infrastructures côtières

Le dernier volet de la stratégie de flotte de MAI sont d'investissements dans les infrastructures côtières afin de permettre à MAI de mieux répondre à la demande de trafic et de transporter davantage de personnes et de marchandises de manière efficace et fiable. Des améliorations des quais sont nécessaires pour accueillir des navires plus grands et assurer la redondance du service, à la fois en permettant à plusieurs navires d'accoster simultanément et en augmentant la capacité de chargement et de déchargement à Argentinia. L'électrification des navires et des quais permettra de réaliser d'importantes économies de carburant et sera plus respectueuse de l'environnement. Les systèmes d'amarrage automatique réduiront le recours aux dockers et les risques de blessures pour les employés lors de l'accostage.

3. Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients

Activités	Résultats	Mesures de rendement
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les options de prestation de services numériques de MA pour tous les segments de clientèle (p. ex., application mobile, portail commercial). Élaborer une stratégie commerciale de service à la clientèle. Améliorer la capacité de MA à répondre aux besoins de ses clients en matière d'accessibilité. Assurer le marketing et la promotion de la marque. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'offre de services. Amélioration de l'alignement des services sur les besoins des clients, l'expérience des clients et la valeur perçue, la loyauté. Aperçu des possibilités et des obstacles à l'avancement de la stratégie d'accessibilité de MA. Augmentation de la fréquentation et de l'utilisation des capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> Volumes d'achalandage Satisfaction des clients Respect des règles d'accessibilité. Recettes

Les besoins et les attentes des clients du secteur des transports évoluent constamment en raison des progrès technologiques, de l'évolution des modes de vie et de la sensibilisation croissante à l'environnement. Les personnes qui font appel au service de MA s'attendent à un service efficace, fiable et durable. Les clients s'attendent à être informés en temps utile, à une expérience de réservation transparente et à un niveau de service qui corresponde à leurs besoins ou, dans le cas de l'industrie commerciale, aux besoins de leurs clients. Nos passagers, et le public en général, s'attendent à ce que l'accent soit mis en permanence sur la sécurité, l'accessibilité et les pratiques respectueuses de l'environnement. En innovant continuellement et en s'adaptant aux besoins des clients lorsque cela est possible, MA peut contribuer à garantir la satisfaction des clients, à améliorer l'expérience globale des clients et à renforcer l'efficacité opérationnelle pour assurer la viabilité à long terme.

Comme pour toute industrie, les besoins et les attentes de la clientèle de MA continuent d'évoluer, et il est essentiel qu'elle continue d'évoluer pour répondre à ces besoins, tant du point de vue des passagers que du point de vue des clients commerciaux. Toutefois, pour apporter les changements nécessaires de manière efficace, la société doit bien comprendre les besoins, les attentes et les priorités de tous ses segments de clientèle. C'est grâce à cette information que des décisions fondées sur des données peuvent être prises pour aider l'organisation à aller de l'avant de façon significative.

S'appuyant sur le processus de l'exercice écoulé, MA continue de travailler en étroite collaboration avec les membres clés de ses différents groupes d'intervenants. MA collabore activement avec des organisations, comme l'Atlantic Provinces Trucking Association (APTA), Hospitality Newfoundland and Labrador (HNL), Parcs Canada, Newfoundland and Labrador Outfitters Association (NLOA) et le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador. Il est essentiel de comprendre les exigences et les possibilités propres à ces groupes pour s'assurer que MA tient dûment compte de ses intervenants au cours de son processus de planification. MA organise également des réunions individuelles avec les membres de sa clientèle commerciale afin de mieux comprendre l'évolution de leurs activités et l'impact que l'innovation pourrait avoir sur leurs besoins à l'avenir.

Un thème commun à tous les segments de clientèle de MA est le besoin croissant de partage électronique des données. Les partenaires commerciaux et touristiques de MA se tournent de plus en plus vers les données réelles pour mesurer le rendement et prévoir les tendances. C'est pourquoi les données seront une priorité au cours du prochain exercice, car MA continue d'élaborer sa stratégie de service à la clientèle commerciale. MA

s'efforcera d'utiliser les données pour améliorer la communication avec l'industrie et offrir plus de transparence aux clients sur le service.

La stratégie numérique de MA est essentielle pour améliorer le partage des données. Les améliorations prévues pour la section commerciale de la plateforme Web de MA seront axées sur la fourniture aux clients commerciaux de plus de renseignements sur l'état de leurs expéditions, ainsi que sur l'extension de l'utilisation des données relatives à l'achalandage afin d'assurer une plus grande transparence du service. En outre, il est prévu de lancer une application mobile au cours de la saison 2025-2026. L'application aura deux (2) profils distincts avec une expérience adaptée aux clients commerciaux et non commerciaux. Les clients pourront effectuer des réservations, vérifier l'état de la navigation, recevoir diverses notifications poussées et d'autres fonctionnalités à partir de leur appareil mobile.

Dans le cadre de sa stratégie de marketing, MA continue de s'appuyer sur son programme annuel de campagnes de promotion et de sensibilisation à la marque. La stratégie marketing de MA s'appuie sur les dernières tendances dans le domaine du marketing des médias numériques. La force de son programme de marketing réside dans l'importance qu'il accorde à l'analyse, ce qui permet de mesurer et d'évaluer chaque aspect du programme. À l'aube du prochain exercice, l'équipe travaillera avec les partenaires du secteur pour définir de nouvelles occasions ou apporter des ajustements aux stratégies existantes afin de faire progresser le programme, de satisfaire les clients et d'atteindre de nouveaux objectifs financiers. Le programme de marketing de base est complété par un large éventail d'autres tactiques, notamment la signalisation numérique, les bulletins d'information électroniques et les normes de marque, conçues pour assurer la cohérence de l'ensemble de l'organisation. Toutes ces activités sont soutenues par la plateforme Web de l'entreprise, qui est le point d'ancrage de toutes les relations avec les clients.

Les Jeux du Canada de 2025 se dérouleront à St. John's, Terre-Neuve, et MA est un partenaire champion et un partisan du parcours du relais de la flamme. L'équipe marketing travaille en étroite collaboration avec la communication d'entreprise et les agences de création partenaires de MA pour mettre au point une stratégie globale de parrainage.



ST. JOHN'S
2025
JEUX DU
CANADA
GAMES



4. Innover et automatiser

Activités	Résultats	Mesures de rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la mobilisation des clients grâce au déploiement d'une application mobile. • Faire progresser la stratégie de données et d'analyse de MA afin de fournir de meilleures informations aux clients et aux employés. • Tirer parti des solutions d'entreprise pour poursuivre la modernisation et l'automatisation des processus commerciaux de MA. • Aligner la posture de cybersécurité de l'infrastructure la plus critique de MA (les navires) sur la réglementation de la DNV Class Society. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'efficacité opérationnelle. • Amélioration de la qualité, de la rapidité et de la fiabilité de l'information pour la prise de décisions. • Meilleure visibilité des processus opérationnels de MA grâce à des systèmes intégrés et au partage d'informations. • Veiller à ce que les renseignements essentiels de MA soient très disponibles et protégés du point de vue de la cyber protection et de la protection des renseignements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des clients • Volumes d'achalandage • Note de cybersécurité • Diminution de la dépendance à l'égard de systèmes non intégrés et indépendants pour la mise en œuvre des processus opérationnels

L'innovation dans le secteur des traversiers et des transports est essentielle pour améliorer l'efficacité et le service à la clientèle. En adoptant des technologies de pointe et en continuant à moderniser ses opérations, MA pense pouvoir rationaliser davantage ses processus commerciaux, réduire les risques de l'entreprise et faire progresser ses objectifs en matière d'environnement et de développement durable. Si les défis auxquels notre secteur est confronté peuvent être considérables, les occasions le sont tout autant. Plus que jamais, les organisations ont besoin d'exploiter des données fiables pour éclairer les décisions commerciales, orienter l'élaboration des politiques et permettre l'offre d'un service plus efficace. En adoptant une stratégie d'entreprise qui valorise l'innovation, MA contribuera à garantir que l'organisation peut répondre efficacement aux besoins changeants de ses clients et améliorer son service global.

Au cours de l'exercice 2024-2025, MA a finalisé son évaluation des occasions d'innovation (EOI). L'EOI est un document d'appui à la stratégie d'innovation de MA. Cette stratégie a défini les thèmes stratégiques de l'innovation chez MA. L'EOI constitue la base d'un plan stratégique qui permet de déterminer les occasions les plus significatives et les plus réalisables que MA doit examiner dans son parcours d'innovation. L'EOI s'articule autour des neuf priorités stratégiques suivantes :

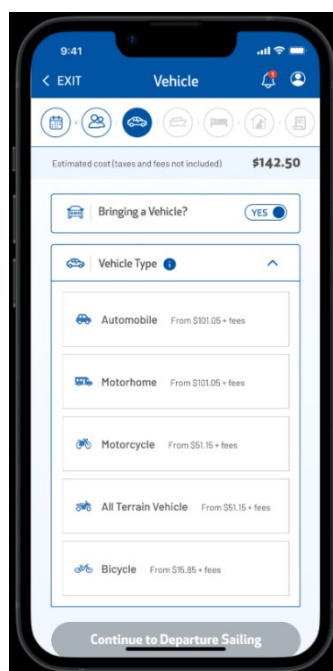
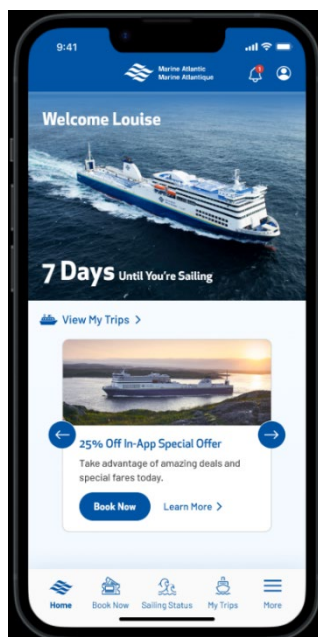
- | | | |
|-----------------------|---|---|
| • Données et analyses | • Réservations commerciales | • Automatisation de l'expérience client |
| • Jumeaux numériques | • Numérisation du flux de travail | • Modernisation de la tarification |
| • Programmation | • Mise de l'avant d'une culture de l'innovation | • Modernisation du lieu de travail |

Les données et l'analyse ont été identifiées comme un élément fondamental de l'EOI. Les deux sont de plus en plus essentielles pour les organisations qui évoluent rapidement dans le monde des affaires. Comme de nombreuses organisations, MA a compris qu'en exploitant les données comme un atout stratégique, elle peut prendre des décisions plus éclairées, cerner des tendances et découvrir des renseignements qui renforcent les initiatives stratégiques. À la fin de l'exercice 2024-2025, MA a lancé un programme officiel de données et d'analyse comportant deux volets de travail distincts.

- Le premier volet comprend une variété d'évaluations de la qualité des données ainsi qu'une évaluation de base de la connaissance des données de l'organisation en général. Cela permettra de cerner les domaines dans lesquels une croissance est nécessaire pour renforcer la maturité des données à l'avenir. Ce volet comprendra également la mise en place d'un cadre de gouvernance des données, essentiel pour que les données soient gérées comme un actif stratégique.
- Le deuxième volet se concentrera sur les technologies utilisées pour soutenir les données et l'analyse. En s'appuyant sur les bases du SAP Analytics Cloud (SAC) précédemment déployé, l'équipe du projet cherchera à faire évoluer la solution afin de soutenir davantage une approche d'entreprise en matière d'analyse.

Du point de vue des processus opérationnels, MA continuera d'explorer sa stratégie de mobilisation des clients dans le cadre du projet de réservations commerciales. Tout d'abord, il convient d'évaluer les nombreux processus commerciaux qui pourraient devoir être adaptés pour soutenir les réservations commerciales à l'avenir. Une fois cette étape franchie, une feuille de route sera présentée avec des recommandations sur le rythme et le calendrier de mise en œuvre d'un programme de réservation pour le segment des clients commerciaux de la MA. Si l'organisation estime que les réservations commerciales offrent de nombreuses possibilités du point de vue de la planification et de l'efficacité, elle comprend également l'importance du changement du point de vue des clients et des processus internes. La planification et la gestion du changement seront les clés d'une mise en œuvre réussie.

Au cours de l'année à venir, MA élaborera également sa stratégie numérique axée sur le client. Les améliorations prévues pour la section commerciale de la plateforme Web de MA seront axées sur la fourniture aux clients commerciaux de plus de renseignements sur l'état de leurs expéditions, ainsi que sur l'extension de l'utilisation des données relatives à l'achalandage afin d'assurer une plus grande transparence du service. En outre, il est prévu de lancer une application mobile au cours de la saison 2025-2026. L'application aura deux (2) profils distincts avec une expérience adaptée aux clients commerciaux et non commerciaux. Les clients pourront effectuer des réservations, vérifier l'état de la navigation, recevoir diverses notifications poussées et d'autres fonctionnalités à partir de leur appareil mobile. Les pages de simulation de l'application sont présentées ci-dessous.



Enfin, la cybersécurité est essentielle à toute stratégie, mais elle l'est encore plus pour une stratégie d'entreprise qui accorde une grande importance à l'information et à l'innovation. Le programme cybernétique de MA continuera à progresser au cours de la prochaine période de planification, avec le déploiement d'un large éventail de solutions technologiques visant à renforcer la protection de tous les aspects de l'opération. En outre, MA travaillera en étroite collaboration avec la société de classification pour s'assurer que ses navires et son environnement opérationnel continuent de satisfaire ou de dépasser les exigences en matière de cybersécurité.

5. Mettre l'accent sur les personnes et la culture

Pour s'aligner sur les priorités définies par l'actionnaire, MA continue de se concentrer sur la santé et la sécurité psychologiques de ses employés et sur l'amélioration de ses programmes d'équité, de diversité et d'inclusion.

Activités	Résultats	Mesures de rendement
Mise en œuvre du plan stratégique des RH	Amélioration du bien-être des employés et prévention du harcèlement au travail	Augmentation des taux de maintien en poste Réduction des cas de harcèlement sur le lieu de travail
Intégration du programme de santé et de sécurité psychologiques dans le système de gestion de la sécurité	Lieu de travail psychologiquement sain et sûr	Réduction de la rotation du personnel
Introduction d'un programme visant à améliorer l'assiduité sur le lieu de travail	Amélioration du recrutement et du maintien en poste, et renforcement de la proposition de valeur pour les employés	Réduction de l'absentéisme
Mise en œuvre des modalités des six conventions collectives ratifiées	Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Réduction des taux de vacance des postes clés
Identification de stratégies de recrutement innovantes en mettant l'accent sur les groupes méritant l'équité	Augmentation de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein de la main-d'œuvre de MA	Représentation accrue des groupes méritant l'équité
Élaboration d'un programme de planification de la relève pour les postes de direction et les postes opérationnels clés	Développement d'une cohorte de futurs dirigeants	Augmentation du nombre de postes avec des candidats à la succession

Équité, diversité et inclusion

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) demeurent un domaine d'intérêt clé pour l'organisation, et diverses initiatives et activités sont en cours et prévues. Les cibles et les mesures de l'EDI demeurent un élément clé de l'entente de responsabilisation du chef de la direction et un point central du Comité des RH du conseil d'administration.

Les initiatives de diversité et d'inclusion de MA seront axées sur les quatre groupes sous-représentés désignés par le gouvernement fédéral :

1. Femmes
2. Personnes handicapées
3. Minorités visibles
4. Peuples autochtones

Les objectifs de représentation pour la durée du plan d'entreprise sont les suivants :

RATIOS D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI DE MARINE ATLANTIQUE							
Groupe ciblé	Représentation de base (2017)	Résultats en 2020	Résultats en 2021	Résultats en 2022	Résultats en 2023	Objectif pour 2026-2027	Objectif d'écart par rapport aux résultats de 2023
Femmes	37,10 %	37,20 %	35,10 %	37,20 %	37,40 %	48 %	-10,60 %
Peuples autochtones	3,70 %	4,40 %	3,10 %	3,20 %	4,00 %	5,50 %	-1,50 %
Minorités visibles	1,50 %	1,80 %	2,00 %	1,40 %	1,90 %	2,50 %	-0,60 %
Personnes handicapées	4,80 %	5,70 %	4,60 %	4,20 %	3,90 %	6,00 %	-2,10 %

MA se concentrera également sur les initiatives d'inclusion des membres de la communauté 2ELGBTQIA+. La société continue de travailler à l'avancement de l'EDI pour tous les groupes méritant l'équité avec les objectifs suivants :

1. Mise en œuvre continue du plan d'EDI contribuant de manière positive à l'inclusion sociale et à la participation de la main-d'œuvre.
2. Mise en œuvre des recommandations pour démontrer l'engagement de MA en faveur de la réconciliation.
3. Mise en œuvre continue du programme de santé et de sécurité psychologiques.
4. Élaboration de plans d'action EDI spécifiques à chaque service dans l'ensemble de l'organisation.
5. Soutien de la mise en place d'un groupe de ressources pour les employés du cercle d'inclusion.
6. Poursuite du programme de mentorat pour les femmes.
7. Poursuite de la progression de l'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail.
8. Renforcement du partenariat de MA avec les communautés autochtones de Terre-Neuve et de Nouvelle-Écosse.
9. Création d'un lieu de travail équitable, sûr, accessible et inclusif pour :
 - a. les personnes handicapées;
 - b. les membres des communautés racialisées;
 - c. les membres de la communauté 2ELGBTQIA+ et toutes les personnes indépendamment de leur orientation sexuelle, de leur identité/expression de genre ou de leur statut intersexuel.

Langues officielles

MA s'engage à offrir à ses clients la possibilité de recevoir des services dans l'une ou l'autre des deux langues officielles du Canada. La société a désigné des postes bilingues dans l'ensemble de l'organisation pour faciliter des interactions bilingues efficaces avec les clients et exige que tous les panneaux d'affichage et les plateformes numériques destinés au public soient bilingues, de qualité similaire dans les deux langues officielles, et mis à la disposition du public en même temps.

MA participe à un Comité consultatif qui relève du Centre d'excellence en langues officielles et travaille avec le Commissariat aux langues officielles, le Conseil du Trésor et le ministère du Patrimoine canadien afin de satisfaire à ses exigences en vertu de la *Loi sur les langues officielles* et de produire des rapports à ce sujet.

Gestion des risques d'entreprise

Les registres de risques de MA et les déclarations de risques au niveau de l'entreprise s'alignent sur son objectif stratégique clé et sont organisés de la même manière : risques financiers, opérationnels, liés au processus et aux ressources humaines.

Au cours des dernières années, les risques les plus importants auxquels MA a été confrontée étaient liés au vieillissement des infrastructures et à l'absence de financement pour entamer le processus de remplacement. Maintenant que le financement a été approuvé pour remplacer le MV Leif Ericson à titre provisoire, le profil de risque d'entreprise de MAI va changer.

Les risques associés à une gestion financière prudente, à la gouvernance de la sécurité, à la réduction de l'empreinte environnementale de la société et à la capacité de répondre à des événements catastrophiques continueront d'exister et d'être atténués. Toutefois, le risque lié à l'accessibilité financière du service a été adéquatement atténué par les réductions tarifaires à venir pour le service.

Un plan complet d'atténuation des risques sera élaboré pour le remplacement de l'Ericson dès la mise en place de l'équipe de projet.

Du point de vue de l'entreprise, MAI a identifié les risques suivants et élaboré des stratégies d'atténuation adaptées à chacun d'eux :

1. Risque lié aux ressources humaines et risque organisationnel
 - Ressources humaines insuffisantes pour les projets à venir.
 - Difficultés de recrutement dans des segments clés de la main-d'œuvre.
 - Lacunes en matière d'aptitudes et de compétences (par exemple, en ce qui concerne la transformation numérique).
 - Planification inadéquate de la relève.
 - Structures et processus organisationnels déficients.
- 2) Risques financiers et économiques
 - Mauvaise gestion des projets d'investissement.
 - Vulnérabilité aux changements de politique gouvernementale ou de priorités de financement.
 - Impact de la volatilité des prix du carburant sur les coûts.
 - Augmentation des coûts opérationnels face à la baisse des flux de revenus en raison des réductions de tarifs.
- 3) Risques liés à la chaîne d'approvisionnement
 - Pressions liées à la chaîne d'approvisionnement.
 - Respect des politiques en matière de passation de marchés.
 - Gestion des fournisseurs et des entrepreneurs.
 - Limitation de l'espace disponible dans les chantiers maritimes.
 - Incapacité à trouver des carburants de remplacement.
 - Suppression de l'Accord de libre-échange canadien de l'exception visant la construction navale.
- 4) Risques opérationnels
 - Demande d'achalandage supérieure à l'intégration des capacités.
 - Incidences des perturbations mécaniques sur la capacité.
 - Défis en matière d'établissement d'horaires en raison de l'augmentation de la demande.

L'annexe G présente le tableau de bord des risques le plus récent de MAI.

Aperçu financier

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

- MAI continuera d'exploiter une flotte de quatre navires pour la durée du plan quinquennal.
- Dans un avenir prévisible, MA continuera d'exploiter deux liaisons, soit entre Port aux Basques et North Sydney et entre Argentia et North Sydney.
- La capacité de ces deux liaisons sera optimisée pour répondre aux réductions tarifaires et à l'augmentation de la demande d'achalandage.

Tarifs

Afin de réduire les coûts pour les Canadiens et de faciliter les échanges commerciaux entre les provinces, la récente annonce de financement de l'actionnaire prévoyait un financement suffisant pour permettre à Marine Atlantique de réduire considérablement les tarifs pour les passagers et les véhicules de tourisme, sur les lignes Gulf et Argentia, à compter du 1er août 2025. Les tarifs pour les véhicules commerciaux ont été augmentés pour la dernière fois en 2020-2021 et ont de nouveau été gelés jusqu'à la fin de l'exercice 2028-2029. Les conducteurs de véhicules commerciaux bénéficieront de la réduction des tarifs pour les passagers.

Le tableau ci-dessous présente les diminutions et les augmentations de tarifs prévues pour la durée de la période de planification.

Diminutions et augmentations des tarifs	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Tarif pour les véhicules de tourisme – Golfe	-50,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Tarif pour les véhicules de tourisme – Argentia	-50,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Tarif pour les véhicules commerciaux – Golfe	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %
Tarif pour les véhicules commerciaux – Argentia	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %
Frais de gestion de la remorque de dépôt	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %

VT = véhicules de tourisme

VC = véhicules commerciaux

La nouvelle structure tarifaire a été implémentée dans le système de réservation de MAI, et la Société a entamé le processus de remboursement des clients ayant précédemment réservé aux tarifs majorés. MAI prévoit que tous les remboursements seront traités d'ici la mi-août ou la fin août.

Supplément pour le carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de MA et cela se poursuivra. Il représente en effet 15 % des charges d'exploitation totales, excluant l'amortissement. MA s'efforce de réduire au minimum le coût du carburant par des engagements contractuels avec les fournisseurs et des achats en gros.

Achalandage et revenus

MA a élaboré les prévisions d'achalandage et de recettes suivantes sur cinq ans, sur la base des réductions tarifaires et de la capacité disponible.

Type d'achalandage	Prévisions pour 2025-2026	Prévisions pour 2026-2027	Prévisions pour 2027-2028	Prévisions pour 2028-2029	Prévisions pour 2029-2030
Passagers	371 719	379 154	389 840	398 057	406 030
Véhicules de tourisme – unités	149 544	152 536	156 835	160 140	163 348
Véhicules commerciaux – unités	89 119	89 076	96 206	99 862	100 860

Les prévisions d'achalandage et la stratégie tarifaire envisagée aboutissent aux prévisions de recettes suivantes pour les cinq prochaines années.

Recettes (en milliers)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Total
Transport	82 399	77 003	83 480	87 014	88 774	418 670
Services à bord	17 633	18 958	19 882	20 707	21 544	98 724
Supplément pour le carburant	8 536	7 850	8 366	8 646	8 755	42 153
Revenus divers	150	150	150	150	150	750
Total des recettes	108 718	103 961	111 877	116 516	119 223	560 295

*Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total.

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, MA 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 général, les frais de déplacement de MA comprennent les déplacements pour la formation ainsi que vers les divers bureaux de MA. Une grande partie de cette formation est de nature réglementaire; une partie des frais de déplacement est associée à la formation requise par MA pour maintenir les normes de l'industrie et s'assurer que nos employés sont à jour. Les frais d'accueil sont principalement liés à la formation, aux réunions intersectorielles des gestionnaires et aux événements de reconnaissance des employés. Les coûts de perfectionnement professionnel comprennent les coûts associés aux exigences de maintien des titres professionnels.

Budget 2023 – Réduction des dépenses pour les services discrétionnaires d'expert-conseil, les services professionnels et les voyages

Le budget 2023 prévoit que les ministères et les organismes gouvernementaux doivent réduire les dépenses discrétionnaires en matière de voyages et de services professionnels de 15 % en 2024-2025 et de façon continue à partir de l'année de référence 2023-2024. De même, les sociétés d'État sont censées établir une

base de « dépenses affectées aux services de consultation, aux services professionnels et aux déplacements » prévue pour 2023-2024 et appliquer une réduction continue de 15 % pour réduire leurs dépenses discrétionnaires dans ces domaines également, en plus de la réduction d'environ 3 % des dépenses d'exploitation et d'administration que MA réalise grâce à la réduction de la consommation de carburant.

Si le budget total de MA consacré aux déplacements, à l'accueil et aux conférences augmente d'une année sur l'autre, la totalité de cette augmentation est liée aux dépenses non discrétionnaires, c'est-à-dire aux dépenses nécessaires pour satisfaire aux exigences de certification, de sécurité ou d'autres désignations obligatoires. Bien que MA n'ait pas atteint la réduction visée en 2024-2025, la société s'efforce de s'aligner sur l'esprit et l'intention du plan et a réduit ces dépenses de 15 % ou plus au cours du plan.

Les dépenses de déplacement, d'accueil et de conférence prévues par la société dans le cours normal de ses activités sont présentées dans le tableau suivant. D'autres déplacements seront nécessaires dans le cadre de l'acquisition du navire, mais les détails ne sont pas encore clairs. Les informations seront mises à jour dans le plan d'entreprise 2026-2027.

	Réelles	Prévision	Prévision				
(En milliers)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Déplacements (total)	1 790	2 427	2 987	3 054	3 120	3 188	3 257
Accueil (total)	156	212	244	249	255	260	265
Conférences (total)	56	132	128	131	129	132	134
Total	2 002,0	2 771,0	3 359,0	3 434,0	3 504,0	3 580,0	3 656,0
Réglementaire	2001,9	2770,8	3358,8	3433,9	3503,9	3579,9	3655,9
Discrétionnaire	0,0949	0,184	0,156	0,133	0,113	0,096	0,082

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 : MA a joint son document d'information au rapport annuel 2024-2024.

Autres coûts

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.

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, MA a prévu un taux d'inflation de 2,0 % pour les dépenses non liées au travail.

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. Elle part du principe que les employeurs devront payer le coût des services courants à compter de 2026-2025.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration sont basés sur une indemnité de départ moyenne par employé, conformément aux conventions collectives en vigueur. Bien qu'il ne soit pas prévu d'entreprendre des activités de restructuration en 2025-2026, des fonds sont mis de côté chaque année pour permettre à la société de répondre à toute exigence imprévue.

Besoins en immobilisations

Le plan d'immobilisations de MA 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 MA 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 en lien avec les changements climatiques.

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.

Projections financières pour 2024-2025 à 2029-2030

<i>(en milliers)</i>	Réel 2024 -2025	Budget 2025 -2026	Budget 2026 -2027	Budget 2027 -2028	Budget 2028 -2029	Budget 2029 -2030
Recettes	127 057	98 714	103,961	111,878	116,517	119,223
Besoin de financement	194 974	221 112	348 386	500 351	740 786	280 393
Financement disponible	176 563	221 112	135 026	102 095	270 695	33 682
Surplus/(Déficit)	(18 411)	0	(213 360)	(398 256)	(470 091)	(246 711)
Fonds de fonctionnement reportés	18 411	-	-	-	-	-
Surplus restant/(Déficit)	-	-	(213 360)	(398 256)	(470 091)	(246 711)

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 les changements climatiques demeure d'une importance capitale pour le gouvernement. Je m'attends à ce que MA 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, de créer des emplois et de la croissance et de soutenir une reprise résiliente et

inclusive. Je m'attends à ce que MA 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*, MA 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.

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, et d'autres réunions sont prévues au besoin. Le Conseil a établi quatre sous-comités :

1. Comité de vérification et des finances
2. Comité de l'innovation et de l'infrastructure
3. Comité de la gouvernance, des risques et de la stratégie de l'entreprise
4. Comité des ressources humaines

Chaque comité relève directement du Conseil d'administration et se réunit au moins tous les trimestres, et des réunions supplémentaires se tiennent 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.-N.-L.
Carla Arsenault	Le 5 février 2019	Le 4 février 2022*	Sydney River, N.-É.
Jennifer Warren	Le 25 septembre 2023	Le 24 septembre 2027	St. John's, T.-N.-L.
Randolph Drover	Le 25 septembre 2023	Le 24 septembre 2027	Bishop's Falls, T.-N.-L.
John Butler	Le 25 novembre 2020	Le 24 novembre 2024*	St. John's, T.-N.-L.
Owen Fitzgerald	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025*	Sydney, N.-É.
Craig Priddle	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025*	Corner Brook, T.-N.-L.
Catherine Lynn Kendall	Le 1 ^{er} juin 2021	Le 31 mai 2025*	Corner Brook, T.-N.-L.
Ann-Margret White	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025*	St. John's, T.-N.-L.
Murray Hupman	Le 15 avril 2024	Le 14 avril 2029	North Sydney, N.-É.

*Après terme

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

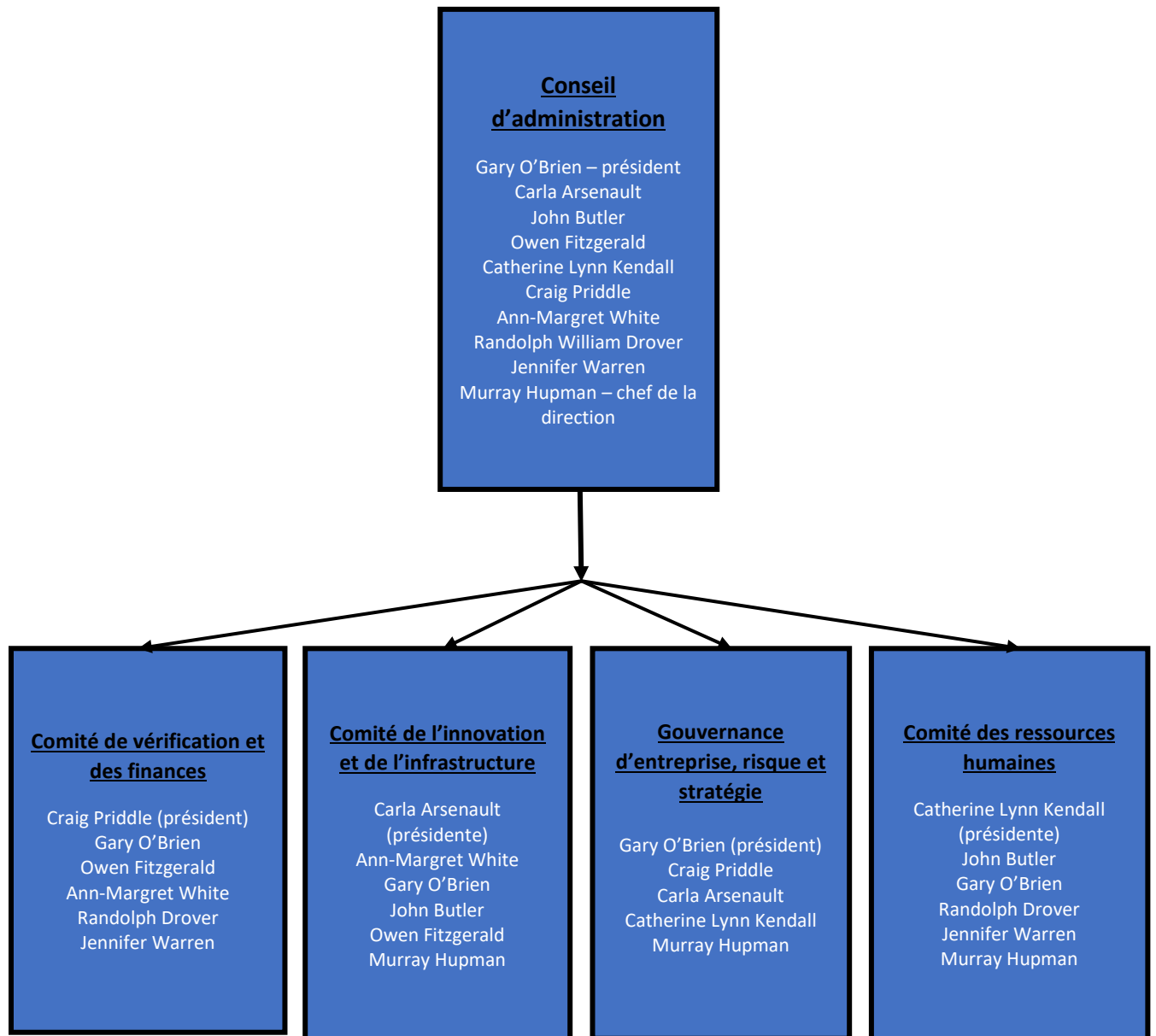
Directeur

- 310 \$ à 375 \$ par jour
- 4 000 \$ à 4 700 \$ postes et honoraires annuels

Chef de la direction

- 226 700 \$ à 266 600 \$ fourchette des salaires
- Prime de rendement maximale : 15,00 %

Structure et composition des comités (novembre 2023)



Nombre de réunions et taux de participation en 2024-2025

Full Board Meetings*	# of Meetings/ participation
10	
Attendance	
Gary O'Brien	10
Carla Arsenault	9
John Butler	10
Owen Fitzgerald	10
Craig Priddle	9
Catherine Lynn Kendall	8
Ann-Margret White	8
Randolph Drover	10
Jennifer Warren	10
Murray Hupman	9

****Toutes les réunions étaient virtuelles, à l'exception de la première réunion, qui s'est tenue à North Sydney (Nouvelle-Écosse) les 13 et 14 juin 2024.**

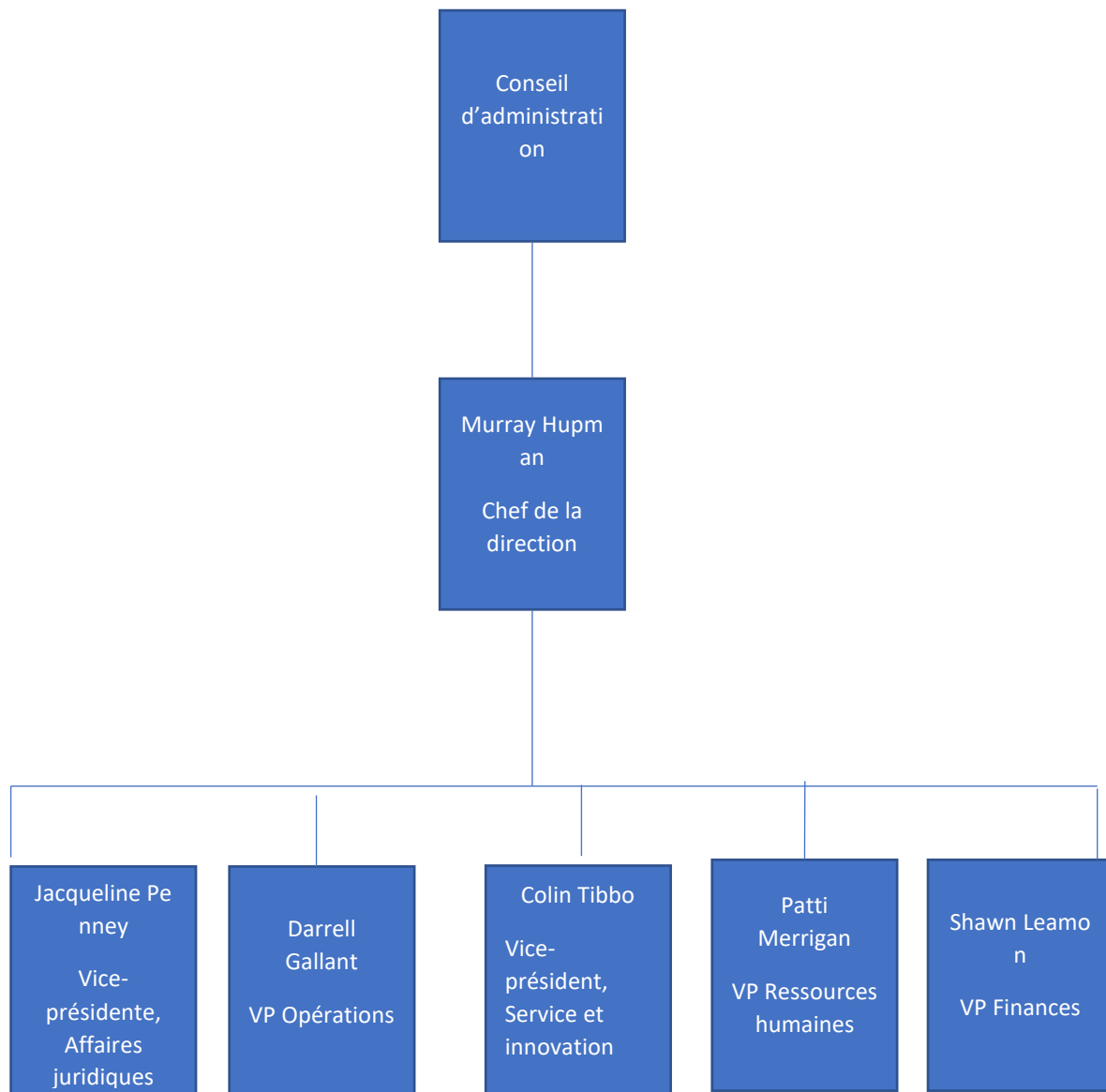
Audit and Finance Committee	# of Meetings/ participation
10	
Attendance	
Gary O'Brien	10
Owen Fitzgerald	10
Craig Priddle	9
Ann-Margret White	6
Randolph Drover	10
Jennifer Warren	8

Innovation and Infrastructure Committee	# of Meetings/ participation
5	
Attendance	
Gary O'Brien	5
Carla Arsenault	5
John Butler	5
Owen Fitzgerald	5
Ann-Margret white	5

Corporate Governance, Risk and Strategy	# of Meetings/ participation
4	
Attendance	
Gary O'Brien	4
Carla Arsenault	4
Craig Priddle	4
Lynn Kendall	4
Murray Hupman	4

Human Resources Committee	# of Meetings/ participation
6	
Attendance	
Gary O'Brien	6
John Butler	6
Catherine Lynn Kendall	6
Randolph Drover	6
Jennifer Warren	6

Équipe de direction



Annexe C Résultats prévus

Résultat	Mesure	Objectif pour 2025-2026
Atteindre les objectifs de rendement financier dans les limites des crédits approuvés	Recettes (M\$)	99 M\$
	Dépenses d'exploitation	250 M\$
	Dépenses d'investissement	46,2 M\$
Protéger les personnes, les biens et l'environnement	Incidents environnementaux de classe A	0 %
	Fréquence des accidents du travail avec arrêt	< 2,50
	Fréquence totale des accidents enregistrables	< 4,0
Assurer la capacité et les niveaux de service pour répondre aux besoins des clients	Passagers transportés	371 719
	Véhicules commerciaux	89 119
	Véhicules de tourisme	149 544
	Satisfaction globale des clients – véhicules de tourisme	> 70 %
	Satisfaction globale des clients – véhicules commerciaux	> 60 %
	Fiabilité des navires	> 97 %
	Respect des délais	> 90 %
	Utilisation de la capacité	> 70 %
	Interruptions de service non planifiées	<3 %
	Temps d'attente moyen – Chargements commerciaux non restreints	< 9 heures
Recruter, développer et conserver un bassin de talents diversifiés	Taux de vacance des postes clés	<5 %
	Taux de rotation des employés (démissions)	< 4 %
Améliorer les processus internes	Heures supplémentaires	4 M\$
	Consommation de carburant	36,6 M litres
	Efficacité de la cybersécurité	700

VT = véhicules de tourisme

VC = véhicules commerciaux

EA = Équivalents autos (unité de mesure standard utilisée pour déterminer l'utilisation du pont)

Résultats prévus par Marine Atlantique – à plus long terme		
Résultat	Mesure	2033
Atteindre la carboneutralité d'ici 2050	Émissions de GES	82 000 tonnes
	% de la flotte de véhicules électriques	10 %
	Nombre de navires dotés de capacités en matière de carburants alternatifs	2
Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme	Utilisation de la capacité	75 %
	Coût d'acquisition de navire	Abaissé
	Coûts d'entretien	Abaissés
	Coût du carburant	Abaissé
Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients	Recettes par client	Augmentées
	Satisfaction des clients – véhicules de tourisme	> 80 %
	Satisfaction des clients – véhicules utilitaires	> 70 %
Mettre en œuvre une stratégie d'innovation	Mise en œuvre de processus d'AI	> 2
	Nombre de processus automatisés	Augmentation de 50 %
	Applications en ligne/en libre-service pour les clients	3
Diversité et inclusion	Pourcentage de talents diversifiés par rapport à la représentation totale de la main-d'œuvre	Augmenté
	Pourcentage de participation de l'organisation aux groupes de ressources	Augmenté
	Pourcentage de candidats issus de la diversité dans le bassin total	Augmenté
	Pourcentage de talents diversifiés par rapport au nombre total de cadres supérieurs et de membres du conseil d'administration	Augmenté

Attestation du chef de la direction



Signature : _____

Date : 21 août 2025

Murray Hupman, chef de la direction


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 2025-2026 à 2029-2030, 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. 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.
5. 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 Shawn Leamon Chief Financial Officer, Marine Atlantic Inc.	Date <div>21 août 2025</div>
--	------------------------------

Plan d'entreprise de 2025-2026 à 2029-2030

États financiers

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C.

État de la situation financière – Exercice clos le 31 mars

Au 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2029-2030

(en milliers de dollars)	Réel	Prévision	Budget				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Actifs financiers							
Trésorerie (note 1)	\$ 9,919	\$ 10,782	\$ 10,782	\$ (202,578)	\$ (600,835)	\$ (1,070,926)	\$ (1,317,636)
Débiteurs	11,688	14,067	14,067	14,067	14,067	14,067	14,067
Somme à recevoir du gouvernement du Canada	29,329	16,325	16,325	16,325	16,325	16,325	16,325
Stocks destinés à la revente	338	435	435	435	435	435	435
Dérivés	2,857	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053	2,053
Actif au titre des prestations de retraite constituées	151,316	187,778	187,778	187,778	187,778	187,778	187,778
	\$ 205,447	\$ 231,440	\$ 231,440	\$ 18,080	\$ (380,177)	\$ (850,268)	\$ (1,096,978)
Passifs							
Créditeurs et charges à payer	44,767	30,640	\$ 29,340	\$ 29,340	\$ 29,340	\$ 29,340	\$ 29,340
Obligation liée à la mise hors service d'une immobilisation	30,893	28,500	29,450	30,400	31,350	32,300	33,250
Dérivés	47	8	8	8	8	8	8
Revenus reportés	14,909	18,589	8,589	8,589	8,589	8,589	8,589
Charges à payer au titre des indemnités de vacances	8,345	8,651	8,651	8,651	8,651	8,651	8,651
Passif au titre des prestations de retraite constituées	3,559	3,722	3,722	3,722	3,722	3,722	3,722
Passif au titre des avantages complémentaires de retraite con	50,359	48,458	48,458	48,458	48,458	48,458	48,458
Passif au titre des avantages postérieurs à l'emploi constitués	12,522	14,024	14,024	14,024	14,024	14,024	14,024
	165,401	152,592	142,242	143,192	144,142	145,092	146,042
Actifs financiers nets (dettes)	\$ 40,046	\$ 78,848	\$ 89,198	\$ (125,112)	\$ (524,319)	\$ (995,360)	\$ (1,243,020)
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	353,415	342,390	332,293	365,395	419,094	812,787	779,537
Stocks destinés à la consommation	36,241	25,355	25,355	25,355	25,355	25,355	25,355
Charges payées d'avance	8,606	15,752	12,529	22,800	23,516	26,478	21,385
	398,262	383,497	370,177	413,550	467,965	864,620	826,277
Excédent (déficit) accumulé	\$ 438,308	\$ 462,345	\$ 459,375	\$ 288,437	\$ (56,354)	\$ (130,740)	\$ (416,743)

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

1. La trésorerie comprend 4 100 EUR détenus en dépôt à titre de sécurité pour la location du NM *Atlantic Vision*. Elle est donc soumise à des restrictions et ne peut servir à financer les activités. Les variations de trésorerie au-delà de 2023-2024 proviennent de modifications dans les niveaux de financement de la Société.

2. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total.

Marine Atlantique S.C.C.

État des résultats

Pour l'exercice clos le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2029-2030

(en milliers de dollars)	Réel	Budget	Réel	Budget				
	2023-2024	2024-2025	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Financement public								
Exploitation	146,731	137,417	147,349	175,774	120,239	97,095	90,608	28,642
Immobilisations corporelles	64,575	39,146	46,761	45,338	14,788	5,000	180,088	5,000
Financement approuvé	211,306	176,563	194,110	221,112	135,026	102,095	270,695	33,642
Financement d'exploitation reporté	(18,411)	18,411	-	-	-	-	-	-
Financement d'exploitation périmé/ajustement de période	147	-	-	-	-	-	-	-
Financement d'immobilisations périmé/ajustement de période	(1,027)	-	-	-	-	-	-	-
	192,015	194,974	194,110	221,112	135,026	102,095	270,695	33,642
Excédent (déficit) lié aux activités	38,407	(12,408)	24,781	(2,970)	(170,938)	(344,791)	(74,386)	(286,003)
Excédent (déficit) lié aux activités accumulé, début de l'exercice	395,981	434,388	434,388	459,169	456,198	285,261	(59,530)	(133,916)
Excédent lié aux activités accumulé, fin de période	\$ 434,388	\$ 421,979	\$ 459,169	\$ 456,198	\$ 285,261	\$ (59,530)	\$ (133,916)	\$ (419,919)

1. Les dépenses liées aux avantages sociaux futurs pour 2023-2024 et 2024-2025 sont basées sur des chiffres déterminés de manière actuarielle. Pour 2025-2026 et les exercices suivants, on suppose que les dépenses sont égales aux besoins de trésorerie pour les avantages sociaux futurs non liés à la retraite et les paiements des coûts de retraite pour le service courant.
2. Les coûts de restructuration sont répartis sur les exercices financiers sur une base de trésorerie pour les besoins du plan d'entreprise. Pour les états financiers audités, ils constituent une dépense de l'exercice au cours duquel le passif est connu.
3. Les autres revenus réels pour 2023-2024 comprennent 11 940 \$ liés aux fonds reçus dans le cadre du règlement de la TVH avec l'Agence du revenu du Canada.
4. Déficit lié aux activités – La Société est financée par le gouvernement du Canada en fonction principalement de ses besoins de trésorerie. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats au cours d'un exercice peuvent être financés par le gouvernement du Canada au cours d'exercices différents. Par conséquent, l'excédent (ou le déficit) de la Société pour un exercice donné diffère selon qu'il est présenté en fonction du financement octroyé par le gouvernement ou des principes comptables généralement reconnus. Se référer au budget d'exploitation des états (F) et au budget d'immobilisations (G) pour les budgets correspondant au financement octroyé par le gouvernement.
5. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total.

État C : État des gains et pertes de réévaluation

Marine Atlantique S.C.C.

État des gains et pertes de réévaluation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2029-2030

(en milliers de dollars)	Réel	Prévision	Budget				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Gains (pertes) de réévaluation cumulés, début de l'exercice	\$ 5,926	\$ 3,920	\$ 3,176	\$ 3,176	\$ 3,176	\$ 3,176	\$ 3,176
Gains (pertes) de réévaluation survenus au cours de l'exercice							
Gain (perte) non réalisé sur devises	72	23	-	-	-	-	-
Gain (perte) non réalisé sur produits dérivés	5,651	491	(86)	-	-	-	-
Montant reclassé dans l'état des résultats							
Perte (gain) réalisée sur produits dérivés	(7,729)	(1,258)	86	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	(2,006)	(744)	-	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation cumulés, fin de l'exercice	\$ 3,920	\$ 3,176	\$ 3,176	\$ 3,176	\$ 3,176	\$ 3,176	\$ 3,176

1. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total.

État D : État de la variation des actifs financiers nets

Marine Atlantique S.C.C.

État de la variation des actifs financiers nets

Pour l'exercice clos le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2029-2030

(en milliers de dollars)	Réel 2023-2024	Prévision 2024-2025	Budget 2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Excédent (déficit) lié aux activités	\$ 38,407	\$ 24,781	\$ (2,970)	\$ (170,938)	\$ (344,791)	\$ (74,386)	\$ (286,003)
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(60,261)	(46,761)	(44,038)	(90,603)	(116,374)	(468,808)	(57,205)
Amortissement d'immobilisations corporelles	61,388	56,180	54,135	57,500	62,675	75,115	90,455
Perte (gain) sur cession d'immobilisations corporelles	3,915	474	-	-	-	-	-
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	-	1,132	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des immobilisations corporelles	5,042	11,025	10,098	(33,103)	(53,699)	(393,693)	33,250
Variation des autres actifs non financiers							
Acquisition de stocks détenus pour consommation	(58,145)	(39,820)	(42,884)	(50,289)	(59,125)	(61,235)	(63,254)
Utilisation des stocks détenus pour consommation	51,685	50,706	42,884	50,289	59,125	61,235	63,254
Achat de charges payées d'avance	(23,267)	(22,697)	(23,800)	(53,430)	(58,746)	(65,885)	(32,558)
Utilisation des charges payées d'avance	23,885	15,551	27,023	43,160	58,030	62,924	37,650
Diminution (augmentation) des autres actifs non financiers	(5,842)	3,740	3,223	(10,270)	(717)	(2,962)	5,093
Gains (pertes) de réévaluation nets	(2,006)	(744)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	35,601	38,802	10,350	(214,310)	(399,207)	(471,040)	(247,660)
Actifs financiers nets (dettes), début de l'exercice	4,445	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers nets (dettes), fin de l'exercice	\$ 40,046	\$ 38,802	\$ 10,350	\$ (214,310)	\$ (399,207)	\$ (471,040)	\$ (247,660)

1. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total.

État E : État des flux de trésorerie

Marine Atlantique S.C.C.

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2029-2030

(en milliers de dollars)	Réel	Prévision	Budget				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – clients	\$ 121,125	\$ 126,353	\$ 98,568	\$ 103,811	\$ 111,727	\$ 116,366	\$ 119,073
Rentrées de fonds – autres produits	13,252	704	150	150	150	150	150
Financement public – activités de fonctionnement	139,699	156,657	175,774	120,239	97,095	90,608	28,642
Financement public – exploitation (reporté)	(18,411)	-	-	-	-	-	-
Financement public – immobilisations	56,964	50,456	45,338	14,788	5,000	180,088	5,000
Sorties de fonds – fournisseurs et employés	(252,589)	(279,639)	(271,745)	(348,319)	(482,016)	(374,434)	(328,074)
Frais de restructuration nets	(340)	(142)	(750)	(773)	(788)	(804)	(820)
Sorties de fonds – avantages sociaux futurs	(3,137)	(3,093)	(3,297)	(12,653)	(13,051)	(13,256)	(13,476)
	56,563	51,296	44,038	(122,758)	(281,883)	(1,282)	(189,505)
Activités d'investissement en immobilisations							
Achat d'immobilisations corporelles	(56,964)	(50,456)	(44,038)	(90,603)	(116,374)	(468,808)	(57,205)
Produit de cession d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-
	(56,964)	(50,456)	(44,038)	(90,603)	(116,374)	(468,808)	(57,205)
Augmentation (diminution) de l'effet des variations de change sur la trésorerie	72	23	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(329)	863	0	(213,360)	(398,257)	(470,090)	(246,710)
Trésorerie, début de l'exercice	10,248	9,919	10,782	10,782	(202,578)	(600,835)	(1,070,925)
Trésorerie, fin de l'exercice	\$ 9,919	\$ 10,782	\$ 10,782	\$ (202,578)	\$ (600,835)	\$ (1,070,925)	\$ (1,317,636)
La trésorerie comprend :							
Encaisse affectée	\$ 6,066	\$ 6,441	\$ 6,066	\$ 6,066	\$ 6,066	\$ 6,066	\$ 6,066
Encaisse non affectée	3,853	4,341	4,716	(208,644)	(606,901)	(1,076,991)	(1,323,702)
	\$ 9,919	\$ 10,782	\$ 10,782	\$ (202,578)	\$ (600,835)	\$ (1,070,925)	\$ (1,317,636)

1. La trésorerie versée au titre des avantages sociaux futurs comprend l'encaisse versée pour la retraite, les indemnités pour accident du travail et d'autres avantages sociaux futurs non liés à la retraite.
2. La trésorerie comprend des montants détenus en dépôt à titre de sécurité pour la location du NM Atlantic Vision. Elle est donc soumise à des restrictions et ne peut servir à finan

Marine Atlantique S.C.C.

Budget d'exploitation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2029-2030

(en milliers de dollars)	Réel	Budget	Réel	Budget				
	2023-2024	2024-2025	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Déficit d'exploitation avant financement public	(128,795)	(155,253)	(148,213)	(177,074)	(257,784)	(383,978)	(271,978)	(223,147)
Financement d'exploitation du gouvernement								
Financement d'exploitation approuvé	146,731	137,417	155,828	175,774	120,239	97,095	90,608	28,642
Financement d'exploitation reporté	(18,411)	18,411	-	-	-	-	-	-
Financement d'exploitation périmé/ajustement de période	147	-	-	-	-	-	-	-
Financement de l'année précédente	-	-	-	-	-	-	-	-
Financement d'exploitation net disponible du gouvern	128,467	155,828	155,828	175,774	120,239	97,095	90,608	28,642
Résultat/(perte) net d'exploitation – comptabilité de tr	\$ (329)	\$ 575	\$ 7,615	\$ (1,300)	\$ (137,545)	\$ (286,883)	\$ (181,370)	\$ (194,505)

1. Le revenu d'exploitation prévu pour 2024-2025 de 7 615 \$ est réaffecté au financement du budget d'investissement et le déficit de 1 300 \$ pour 2025-2026 sera financé par l'excédent d'investissement.
2. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total

Annexe F Plan d'emprunt

La marge de crédit bancaire de MA actuellement approuvée est de 4 200 000 \$ jusqu'au 31 mars 2025. 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 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 l'indemnisation des accidents au travail jusqu'en fin de l'exercice 2025-2026.

Tableau 1 : Sommet des emprunts durant l'année (en millions de dollars)

Méthode et monnaie utilisées	Valeur réelle	Valeur réelle ou projetée	Valeur projetée 2025-2026	Valeur projetée 2026-2027	Valeur projetée 2027-2028	Valeur projetée 2028-2029	Valeur projetée 2029-2030
Marge de crédit : Dollars canadiens	4 200 000 \$		4 200 000 \$	4 200 000 \$	4 200 000 \$	4 200 000 \$	4 200 000 \$
Emprunts : Dollars canadiens							
Total des emprunts	4 200 000 \$		4 200 000 \$	4 200 000 \$	4 200 000 \$	4 200 000 \$	4 200 000 \$

MA 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 des risques	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 prévoyant des possibilités de discuter officiellement des risques, en surveillant l'efficacité des contrôles et des mesures d'atténuation, et en coordonnant l'établissement des rapports.
Responsables des risques	Gérer efficacement les risques relevant de leur champ de responsabilité, conformément à la tolérance aux risques et à la propension de la société à prendre des risques.

Les principaux risques de MA 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 MA

Marine Atlantic Risk Matrix					
Impact	Likelihood				
	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
Low Risk Less than or equal to 4
Medium Risk Greater than 4 but less than 10
High Risk Equal to or greater than 10 but less than 16
Very High 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
Low 1-4	Periodic monitoring is recommended to account for any changes that might affect the risk. No additional mitigation activities are required.
Medium 5-9	Further review is required to see if the risk can be reduced to <i>Low</i> . This involves the evaluation of resources to ensure the cost/benefit is balanced. Regular monitoring is recommended.
High 10-15	Additional mitigation activities are required to further reduce the risk. Active risk monitoring is necessary and secondary plans should be considered.
Very High 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 MA

N° du risque	Énoncé des risques	Commentaire/état actuel	T2 2024-2025	Perspectives à la fin du T1 2025-2026	Objectif final
1	Le risque que MA ne soit pas en mesure de fournir efficacement le service dans le cadre des niveaux de financement approuvés.	<ul style="list-style-type: none"> Aucun financement de base pour le fonctionnement ou les immobilisations n'a été approuvé au-delà de 2025/26 ; les niveaux de financement futurs sont inconnus. Les baisses tarifaires importantes et les limitations de capacité pendant la haute saison, auront un impact négatif sur la capacité de MAI à fournir le service. Le report du budget 2025 à l'automne a limité la capacité de MAI à planifier l'année prochaine. Les écarts budgétaires à la fin de 2024/25 ont entraîné une diminution du fonds de roulement disponible pour 2025/26. Les tarifs mondiaux devraient avoir des répercussions importantes sur l'économie et sur l'exploitation du service de MAI. Globalement, la vulnérabilité reste élevée. 			
2	Le risque que MA 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>Les accidents avec arrêt de travail (LTI) ont augmenté : le HSE a réalisé une analyse détaillée et l'a examinée avec la direction afin de fournir des orientations aux responsables opérationnels et aux superviseurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> L'audit ISM externe a donné lieu à deux observations : 1) Maintenance planifiée des navires : impossible de déterminer le nombre de fiches de travail en retard. 2) Formation à la cybersécurité : vérification de leur achèvement par le personnel de bord. Le système de signalement des incidents MARS/Omnigo fonctionne correctement. Tous les certificats de sûreté et de sécurité sont toujours en vigueur pour tous les terminaux et navires. 			

N° du risque	Énoncé des risques	Commentaire/état actuel	T2 2024-2025	Perspectives à la fin du T1 2025-2026	Objectif final
3	Le risque que MA ne parvienne pas à gérer son empreinte environnementale d'une manière qui appuie à la fois l'engagement de l'actionnaire et de la Société à protéger l'environnement et à faire face aux répercussions des changements climatiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Le HSE étudie les possibilités de décarbonisation, les carburants alternatifs et d'autres mesures d'atténuation, telles que la modélisation des scénarios de risques climatiques et l'investissement dans des infrastructures résilientes. • Inventaire des gaz à effet de serre (GES) mis à jour et suivi trimestriellement • Les indicateurs d'incidents environnementaux reflètent la notation actuelle du risque • Les exercices annuels OPEP ont été réalisés • L'audit externe de Green Marine a été réalisé et MAI maintient un niveau 3 ou supérieur sur les navires et dans les terminaux. 			
4	Le risque que MA ne soit pas en mesure de planifier adéquatement l'entretien et le renouvellement des infrastructures, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur ses activités et ses niveaux de service.	<ul style="list-style-type: none"> • Le vieillissement de la flotte continue d'avoir un impact sur la fiabilité du service et les coûts opérationnels • Les problèmes de disponibilité et de capacité des fournisseurs augmentent • L'introduction de tarifs mondiaux pourrait avoir un impact significatif sur les fournisseurs de Marine Atlantique Inc. • Un contrat de carburant à long terme a été conclu 			
5	Le risque que l'intervention de MA à un événement catastrophique, comme une catastrophe naturelle, un acte de sabotage/terrorisme, un échouement, etc. soit inadéquate.	<p>Exercice annuel de gestion des urgences New Horizon II, tenu en novembre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les événements marquants des 3 à 5 dernières années ont démontré l'efficacité du programme d'intervention de Marine Atlantique, avec un impact minimal sur la continuité des activités. • Participation de Marine Atlantique à l'exercice Safe Return (exercice à grande échelle) organisé par la Garde côtière canadienne avec tous les partenaires régionaux. • Formation en gestion des urgences achevée pour le personnel de direction au quatrième trimestre (ICS 300 et 400). • Les plans de gestion des urgences des navires ont été mis à jour, y compris pour l'Ala'suinu. • Formation de recyclage en gestion des urgences achevée en prévision de l'exercice New Horizon 2. 			

N° du risque	Énoncé des risques	Commentaire/état actuel	T2 2024-2025	Perspectives à la fin du T1 2025-2026	Objectif final
6A	Le risque que MAI ne parvienne pas à fournir un service abordable.	<ul style="list-style-type: none"> • Les réductions tarifaires importantes pour les trafics passagers et les véhicules privés, ainsi que le gel des tarifs pour le trafic commercial pendant trois ans, ont considérablement réduit ce risque. • Les recettes des véhicules privés et des véhicules commerciaux sont conformes aux prévisions budgétaires pour cet exercice. • La mise en œuvre des résultats issus d'une évaluation des opportunités d'innovation pour l'Organisation pourrait entraîner des réductions de dépenses et/ou une amélioration du service client. 			
6B	Le risque que MAI ne parvienne pas à fournir un service avec une capacité suffisante pour répondre efficacement aux demandes actuelles et futures de ses segments de trafic commercial et non commercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la notation du risque résiduel ce trimestre en raison de la hausse attendue de la demande suite aux baisses tarifaires récemment annoncées. • Les mesures visant à augmenter la capacité de la flotte actuelle de quatre navires ne peuvent être mises en œuvre qu'à court terme (heures de repos ; fatigue des employés ; maintenance requise des navires ; disponibilité du personnel, etc.). • Les problèmes de capacité et d'accessibilité impactent de plus en plus notre capacité à soutenir la croissance des segments commerciaux et non commerciaux. • La fréquence et la gravité croissantes des événements météorologiques continueront d'impacter les traversées, et la capacité actuelle affectera la capacité à se rétablir efficacement. 			
7	Le risque que MA ne mobilise pas efficacement ses intervenants, ce qui conduirait à l'érosion de sa réputation et à la perte de confiance dans le service.	<ul style="list-style-type: none"> • Élargissement de la portée (c.-à-d., les 20 principaux clients commerciaux) afin de mieux comprendre leur expérience de service. • Niveau d'engagement satisfaisant avec les parties prenantes (p. ex., acteurs du secteur touristique, municipalités, APTA, NLOA, etc.) 			
8	Le risque que MA ne soit pas en mesure de planifier et d'exécuter sa stratégie à moyen et long terme en raison d'un manque de contrôle sur son plan d'entreprise et sur les mécanismes d'approbation des financements.	<ul style="list-style-type: none"> • Le financement d'un navire de remplacement provisoire pour le Leif Ericson a été approuvé. • Financement à long terme de la stratégie de la flotte à déterminer • Le financement des opérations et des immobilisations de base au-delà de 2025/26 en attente. 			

N° du risque	Énoncé des risques	Commentaire/état actuel	T2 2024-2025	Perspectives à la fin du T1 2025-2026	Objectif final
9	Le risque que les politiques, la planification et les processus de MA soient inadéquats pour permettre à MA de gérer efficacement.	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite des travaux d'adoption d'un processus intégré de chaîne d'approvisionnement horizontale. • Mise en œuvre des résultats de l'évaluation des opportunités d'innovation visant à identifier les actions permettant d'améliorer l'efficacité. • SAP devrait continuer à générer des bénéfices opérationnels. • L'équipe de direction crée de la valeur et améliore la collaboration interservices. • L'intégration du nouveau navire aux opérations de MAI impacte un certain nombre de processus et procédures clés, ce qui peut engendrer des déficits d'efficacité à court terme. Ces déficits sont atténués par la réalisation d'analyses d'impact et le suivi associé. 			
10	Le risque que MA ne dispose pas d'une gouvernance, de politiques et de pratiques adéquates pour gérer l'intégrité, la protection et la disponibilité des informations.	<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation externe par un tiers indique des améliorations dans la technologie déployée pour se protéger contre les menaces extérieures. • MAI continue de travailler à l'application des normes et directives DNV. • Travaux en cours pour planifier et améliorer proactivement la gestion du cycle de vie de l'architecture informatique des navires et des installations à terre. 			

N° du risque	Énoncé des risques	Commentaire/état actuel	T2 2024- 2025	Perspectives à la fin du T1 2025-2026	Objectif final
11	Le risque que MA ne s'adapte pas aux idées novatrices et aux nouvelles technologies et ne les adopte pas, ce qui se traduit par un service qui ne répond pas aux attentes des clients.	<p>Le caractère disruptif des changements attendus de l'innovation, tels que l'IA et l'automatisation, devrait s'avérer complexe à mettre en œuvre chez MAI d'un point de vue culturel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre des résultats de l'évaluation des opportunités d'innovation visait à identifier les actions permettant d'améliorer l'efficacité. • Les pressions financières et opérationnelles qui pèsent sur l'organisation peuvent impacter sa capacité à investir dans de nouvelles technologies et/ou d'autres solutions innovantes et devront être mises en balance avec les implications à long terme. • Développement des relations commerciales afin d'approfondir notre compréhension de leur expérience de service. • La politique d'innovation du conseil d'administration a été approuvée et la planification du lancement officiel des éléments de l'évaluation des opportunités d'innovation a débuté. 			

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. Cette dernière 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, MA a entamé un processus visant à

augmenter progressivement les cotisations des employés et, en 2017, elle a atteint son objectif selon lequel cette dernière et ses employés partagent également le coût des prestations accumulées au cours d'une année. La Société se conforme au décret.

Autres lois et règlements régissant MA :

- *Code canadien du travail*
- *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)*
- *Loi sur le transport des marchandises dangereuses et son Règlement*
- *Loi sur la responsabilité en matière maritime et son Règlement*
- *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*
- *Loi maritime 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 canadienne sur l'accessibilité*
- *Accords commerciaux applicables*
- *Loi canadienne sur les sociétés par actions*
- *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*

Transition vers la carboneutralité d'ici 2050

Comme il est indiqué dans ce plan d'entreprise, MA a établi une feuille de route pour faire avancer ses objectifs pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050, en commençant par l'analyse comparative de ses émissions de GES. La société comprend qu'elle doit s'aligner sur la Stratégie pour un gouvernement vert ou adopter un ensemble équivalent d'engagements dans chaque secteur important de ses activités, y compris l'engagement à atteindre la carboneutralité d'ici 2050 et à être résiliente aux changements climatiques. Les engagements de MA, y compris l'empreinte des émissions de GES, seront publiés dans les rapports annuels.

La société a mis sur pied un comité de gestion de l'environnement chargé de superviser la mise en œuvre de son plan de gestion de l'environnement. MA continue également de répondre aux exigences de niveau trois de l'Alliance verte.

Du point de vue du projet actuel, le nouveau bâtiment administratif de Port aux Basques sera conforme à la norme LEED Argent. Le nouveau navire est doté d'une capacité de double carburant et répond à la réglementation améliorée en matière de santé afin de réduire au minimum son impact sur la vie marine.

MA est également en train de convertir sa flotte existante de véhicules en véhicules électriques lorsque cela est possible.

Risques financiers liés au climat

MA a mis sur pied un groupe de travail interne pour veiller à ce qu'il puisse répondre aux exigences en matière de production de rapports en fonction des recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. La Société s'est engagée à améliorer l'identification, le suivi et la notification de ces risques. Conformément aux exigences énoncées dans le budget de 2021, MA a commencé à rendre compte de ses risques financiers liés au climat dans le rapport annuel 2023-2024.

Accessibilité

MA respecte ou dépasse tous les règlements en matière d'accessibilité dans ses secteurs d'activité. Un comité interne surveille l'accessibilité à MA et en fait rapport, et veille à ce que tout nouveau règlement, comme ceux découlant de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* (2019), soit mis en œuvre en temps opportun.

Chaîne d'approvisionnement

MA est très consciente de son importance pour le maintien d'une chaîne d'approvisionnement robuste et fiable, puisqu'il s'agit du seul service de traversier quotidien pour le transport des marchandises à destination et en provenance de la province de Terre-Neuve-et-Labrador.

Une grande partie du programme d'immobilisations de MA est axée sur le maintien de l'infrastructure nécessaire pour garder le corridor de transport ouvert. La planification à long terme de la flotte, la modernisation des quais et l'amélioration des navires visent tous à fournir le niveau de service requis, tout en assurant la sécurité des clients et des employés. MA met l'accent sur le minimum de perturbations causées par des problèmes mécaniques et met l'accent sur une période de retour en service de 24 heures ou moins à la suite d'une perturbation causée par les conditions météorologiques.

En outre, MA se prépare à remplir ses obligations en matière de rapports en vertu de la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*, qui est entrée en vigueur au début de 2024.

Transparence et gouvernement ouvert

Grâce aux rapports financiers trimestriels, au sommaire du plan d'entreprise et aux outils de communication en ligne, y compris les alertes aux clients en cas d'interruption de voyage, la Société est bien placée pour s'acquitter de son mandat d'une manière entièrement ouverte et transparente. La Société publie sur son site Web des rapports publics comme les rapports annuels et trimestriels, ainsi que de nombreuses études et de nombreux rapports qui peuvent mieux informer les clients.

MA se conforme également à toutes les demandes relatives aux divulgations proactives et à la *Loi sur l'accès à l'information*.

Équité, diversité et inclusion

Bien que l'analyse comparative entre les sexes ne soit pas un outil analytique actuellement utilisé par Marine Atlantique, la Société prend de nombreuses initiatives pour promouvoir la diversité et l'inclusion du point de vue de l'égalité entre les sexes, y compris la formation et l'éducation, le mentorat et divers autres programmes.

MA s'engage à accroître la diversité sociale et culturelle de son personnel et à favoriser l'inclusion d'un large éventail de voix et de points de vue dans la gouvernance et la prise de décision. À ce jour, MA a pris de nombreuses mesures :

- Établir des relations authentiques et à long terme avec les populations et les communautés autochtones dans toutes les régions où nous opérons afin de favoriser des résultats positifs.
- Établir des partenariats avec des établissements postsecondaires afin d'améliorer les possibilités d'emploi pour les Autochtones en appuyant les possibilités d'éducation.
- Accroître les possibilités d'augmenter le nombre de salariés issus de groupes sous-représentés.
- Augmenter la représentation des groupes méritant l'équité dans l'ensemble de l'organisation.
- Élaborer un plan d'équité salariale comme l'exige la *Loi sur l'équité salariale*.
- Établir des cibles de l'EDI, effectuer un suivi et produire des rapports sur l'état d'avancement sont des éléments clés de l'entente de responsabilisation du chef de la direction et une priorité du Comité des RH du Conseil d'administration.

Relations avec les Autochtones

Grâce à l'engagement communautaire auprès des groupes autochtones régionaux, la Société appuie le bien-être économique et fait la promotion d'une diversité sociale inclusive qui est essentielle pour notre avenir. Nous dialoguons activement avec les groupes locaux des Premières Nations au sujet de nos intérêts collectifs dans le milieu marin. MA appuie également la protection environnementale des terres et des cours d'eau.

Pour démontrer son engagement à l'égard de la vérité et de la réconciliation, MA a nommé son nouveau navire l'*Ala'suinu*, le mot mi'kmaq pour « voyageur ».

Un lieu de travail sûr et sain

MA a mis en œuvre de nombreuses politiques et de nombreux processus pour assurer la santé et la sécurité de ses employés, y compris l'intimidation et le harcèlement en milieu de travail, la politique de dénonciation, le code de conduite, etc. L'entreprise a établi un comité de santé et de sécurité psychologiques, composé d'employés cadres et syndiqués, afin de s'assurer que la santé psychologique est prise en compte dans tous les aspects de ses activités. De plus, l'utilisation continue du système de gestion de la sécurité par MA et les rapports réguliers sur les incidents de sécurité permettent à la Société de cerner et de régler les problèmes de sécurité qui peuvent survenir.

Réduction des dépenses du budget de 2023

Le budget de 2023 a annoncé des réductions des dépenses pangouvernementales de 15,4 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années, ce qui comprend les dépenses des sociétés d'État. La proposition de réduction associée au MAI a été confirmée début 2024.

Les réductions ont été appliquées au niveau de référence annuel de base de MA et sont reflétées dans les prévisions financières de ce plan.

Annexe J Examen spécial du BVG

En 2017-2018, le BVG a lancé un examen spécial de Marine Atlantique. Les résultats de cet examen ont été rendus publics le 12 février 2019 et déposés au Parlement en mai. La Société est satisfaite des résultats de cet examen, car il démontre des progrès importants depuis le dernier examen spécial qui a eu lieu en 2009.

La seule lacune importante relevée dans le plus récent rapport du BVG concerne les retards dans l'approbation des plans d'entreprise de MA et les répercussions possibles que cela pourrait avoir sur la planification stratégique à long terme de MA, en particulier sa stratégie à long terme pour la flotte. Le rapport final de l'examen spécial du BVG a été affiché sur le site Web de MA et peut être consulté à l'adresse suivante :

https://www.marineatlantique.ca/sites/default/files/2019-03/rapport_de_lexamen_special_de_2018_de_marine_atlantique_s.c.c.pdf.

Rapport d'action de la direction du BVG

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour
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"> • Le budget de 2019 prévoit le financement pour la stratégie à long terme de MA en matière de flotte. • L'approbation opportune du plan d'entreprise échappe en grande partie au contrôle de MA, car les cycles du plan d'entreprise ne correspondent pas toujours au calendrier des approbations de financement. • Continuera à travailler avec TC pour améliorer l'alignement.
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 2018-2019.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> • La Société rend compte de tous les indicateurs de performance clés et des objectifs fixés par le ministre. • Les résultats actualisés ont été inclus dans le plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027 et dans le rapport annuel.
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, le calendrier et les ressources 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 2018-2019. Cela augmentera sa participation à un programme de certification environnementale marine 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 les calendriers et les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre, d'ici le deuxième trimestre de 2020.</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour
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.	<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 2018-2019.</i>	Shawn Leamon	<ul style="list-style-type: none"> • L'objectif de recouvrement des coûts pour le service constitutionnel a été supprimé.
La Société devrait améliorer sa surveillance de la conformité à ses exigences en matière de formation interne.	<p><i>La Société examinera les politiques de formation et les processus de suivi actuels au cours de l'exercice 2018-2019, 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 d'information identifiées une fois qu'il sera entièrement déployé. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019. Le module de gestion de l'apprentissage sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2020-2021 et devrait produire les plus grands avantages dans le domaine de la formation.</i></p>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé
La Société devrait faire preuve d'une plus grande diligence dans l'application de ses politiques et procédures de signalement des incidents pour classer et documenter les mesures correctives en temps opportun. La Société devrait veiller à ce que les directives de son système de suivi soient mises à jour pour refléter son système de classification révisé.	<p><i>En octobre 2017, la Société a déployé une session de formation d'une demi-journée sur le signalement des incidents, conçue pour former les employés à ses méthodes actuelles de gestion des incidents. La formation est en cours et, à ce jour, plus de 80 % des employés ont reçu cette formation.</i></p> <p><i>La Société a mis en place un comité d'examen de la gestion des incidents en juillet 2018 afin de poursuivre les améliorations des processus et</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour
	<p><i>procédures actuels en matière de gestion des incidents.</i></p> <p><i>En outre, la société travaille avec les autorités de l'industrie du traversier pour élaborer de nouvelles définitions et lignes directrices en matière de notification des blessures. Une fois terminées, celles-ci seront communiquées aux employés et intégrées dans le système de classification.</i></p>		
La Société devrait s'assurer que la solution de planification des ressources de l'entreprise en cours d'élaboration répond à ses besoins en matière d'établissement des horaires et répond efficacement aux limites et aux lacunes en matière d'information dans ses systèmes actuels.	<p><i>Les exigences de la Société en matière de planification et d'information ont été entièrement documentées et considérées comme un livrable clé lors de la sélection de sa nouvelle solution de planification des ressources de l'entreprise.</i></p> <p><i>La Société est convaincue que la solution et les processus seront déployés de manière à répondre aux exigences en matière de réglementation, de convention collective et d'information. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019.</i></p>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé