

Sommaire
du Plan
d'entreprise

**2016-17 -
2020-21**



Marine Atlantic
Marine Atlantique

6 janvier 2016

Sommaire

L'exercice 2015-16 a été une autre année exaltante couronnée de succès pour Marine Atlantique.

En 2015-16, Marine Atlantique a reçu un financement et l'approbation de son actionnaire, le gouvernement du Canada, pour acheter le *Blue Puttees* et le *Highlanders*. Ces navires sont en service avec Marine Atlantique depuis 2011, et depuis ce temps, ils ont grandement contribué à l'amélioration des performances réalisées par l'organisation. La ponctualité, les temps de récupération pour les retards causés par le mauvais temps, les revenus et dépenses par EA (équivalents autos), la gestion du carburant, et le dernier, mais non le moindre, la satisfaction des clients se sont tous améliorés de manière significative depuis l'arrivée de ces navires.

L'achat de ces navires constituait une étape importante pour la société. La possession des navires procure à Marine Atlantique un niveau de stabilité opérationnelle et de la flotte dont elle bénéficiera dans l'avenir. Ces navires sont le fondement sur lequel repose la stratégie à long terme de la flotte de Marine Atlantique, et permet à la société d'avancer vers une nouvelle étape : la réalisation de son objectif d'exploitation d'une flotte homogène.

La société a ouvert son nouveau terminal à North Sydney en juin 2015. L'immeuble ultramoderne, dont la construction s'est déroulée sur plusieurs années, a été accueilli très favorablement par les clients de la société ainsi que le grand public.

Marine Atlantique maintient de solides niveaux de performance de ponctualité depuis un certain nombre d'années. 2015-16 n'a pas fait exception, puisque la performance de ponctualité de la société se trouve à 92 %. Et cela, malgré les pires conditions de glace connues depuis des années, survenues au début du printemps de 2015, qui ont entraîné des traversées plus longues et dans plusieurs cas, des retards d'une journée alors que les traversiers de Marine Atlantique et les brise-glaces de la Garde côtière ont été coincés dans la glace. Les investissements que la société a faits dans son infrastructure de navires, en particulier ses navires de cote glace, ont clairement porté leurs fruits et ont permis d'améliorer considérablement son service, en s'assurant que les clients puissent profiter d'un service moderne, efficace et fiable.

Les résultats financiers pour 2015-16 sont positifs avec un taux de recouvrement des coûts prévus de 66,3 %. Alors que les revenus annuels demeurent stables, nous prévoyons que les revenus de 2015-16 seront légèrement au-dessus du budget. Les dépenses devraient être dans les limites du budget, ce qui représente une baisse de 2,5 % par rapport à 2014-15.

Pour la première fois depuis plusieurs années, l'achalandage de véhicules de passagers a augmenté, et ce, de 3 % par rapport à 2014-15. L'achalandage de véhicules commerciaux est demeuré stable, tandis que le niveau d'équivalents auto (EA) a augmenté de près de 1 %. Une partie de cette augmentation peut être attribuée à un essai de rabais concluant de la société sur le service d'Argentia.

Les niveaux de satisfaction des clients pour l'achalandage de passagers de la société restent bien au-dessus des cibles avec des niveaux de satisfaction globale de 76 %. De plus, 94 % des clients ayant répondu à un sondage sont prêts à recommander Marine Atlantique à leurs amis et leur

famille. Il s'agit d'un grand accomplissement et cela démontre bien lejuin 2012s progrès que la société a réalisés à l'égard du service à la clientèle.

Tous les tarifs ont augmenté de 2,6 % en avril 2015. Marine Atlantique réexaminera régulièrement son supplément pour le carburant, et l'augmentera ou le diminuera au besoin selon le prix du pétrole et les coûts globaux en carburant de la société. Marine Atlantique continuera à explorer des façons de réduire la consommation de carburant afin de pouvoir diminuer ses coûts globaux en carburant.

La société prévoit que toutes les conventions collectives seront renouvelées avant la fin de l'exercice 2015-16 (avec la date d'expiration du 31 décembre 2016). Cinq des six conventions ont déjà été renouvelées et nous nous attendons très bientôt à une décision prochaine quant à la dernière convention. Cela n'a pas été une tâche facile, mais la société sera en position d'avoir toutes les conventions collectives en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016. Ces conventions en place ajoutent un autre élément de stabilité pour les opérations de la société.

La société a mis à jour les priorités stratégiques et les objectifs stratégiques de Marine Atlantique. La sécurité demeure au premier rang de tout ce que Marine Atlantique fait et l'orientation stratégique nouvellement définie aidera à veiller à ce que la société continue à avoir du succès dans le futur. À l'avenir, l'excellence opérationnelle, la valeur accordée aux clients et la confiance du public seront les thèmes qui guideront l'exécution stratégique de la société.

Par l'entremise de cette présentation, la société vise à obtenir l'approbation de son Plan d'entreprise 2016-17 et son Plan d'immobilisations 2016-17. La société présente également sa stratégie à long terme relativement à la flotte.

Contenu

Sommaire.....	i
1.0 Introduction	1
Énoncé de vision.....	1
Énoncé de mission	1
Valeurs d'entreprise.....	1
Structure de gouvernance	1
Équipe de direction	3
Main-d'œuvre	4
2.0 Contexte	5
Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada.....	5
Engagement en matière d'économies.....	6
3.0 2015/16 – Rétrospective de l'année.....	6
Initiatives stratégiques – Mise à jour sur les progrès 2015/16.....	8
4.0 Analyse de la situation	11
Perspectives économiques 2015	11
Tendances démographiques.....	12
Tendances relatives à la clientèle.....	13
Répercussion des voyages en avion	14
Répercussions globales sur l'achalandage de Marine Atlantique	14
5.0 Plan stratégique – 2016-17 – 2020-21.....	16
Processus de la planification stratégique de Marine Atlantique	16
Thèmes stratégiques.....	16
Carte stratégique de Marine Atlantique.....	17
Initiatives stratégiques 2016-17.....	18
6.0 Plan de mise en œuvre - Principaux domaines d'intérêt.....	19
Stratégie de la flotte à long terme	19
Gestion du risque d'entreprise	20
Renouvellement des processus commerciaux	23
Entretien à terre	25
Outil de modèle de tarification	26
Autres activités.....	26
Services de nettoyage de véhicules	26

Bar Harbour	27
7.0 Perspectives financières.....	27
Achalandage	27
Prévision de l'achalandage.....	29
Charges d'exploitation	30
Dépenses de carburant.....	30
Taux de change.....	30
Stratégie de couverture.....	30
Coûts de la main-d'œuvre.....	31
Taux d'inflation.....	31
Coûts du régime de pensions	31
Coûts de déplacement, d'hébergement, de conférence et d'événements	32
Besoins en immobilisations	34
Entretien de la flotte.....	34
Entretien à terre	35
Capital pour l'initiative stratégique	35
Recouvrement des coûts	35
8.0 Indicateurs de rendement clés.....	35
9.0 Approbations particulières demandées	36
Autorisation d'emprunt.....	36
10.0 États financiers.....	36
État A : État de la situation financière.....	37
État B : État de l'exploitation	39
État C : État des gains (pertes) de réévaluation.....	41
État D : État de la variation des actifs financiers nets	42
État E : État de l'évolution de la situation financière.....	43
Annexe A : Catégories et critères de risque	45

1.0 Introduction

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

Marine Atlantique a été créée le 27 juin 1986 comme société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* En sa qualité de société d'État, Marine Atlantique relève de l'article X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Tel qu'il est enregistré 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 le fonctionnement, le financement et la location immobilière relativement aux services spécifiques de traversier et d'exploitation côtière offerts par la filiale dans le Canada atlantique.

Énoncé de vision

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

Énoncé de mission

La société a pour énoncé de mission « d'assurer un service traversier sûr, écologique et de qualité, d'une manière fiable, courtoise et économique, entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse ».

Valeurs d'entreprise

Durant l'exercice 2013-2014, Marine Atlantique a lancé ses valeurs d'entreprise.

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

Structure de gouvernance

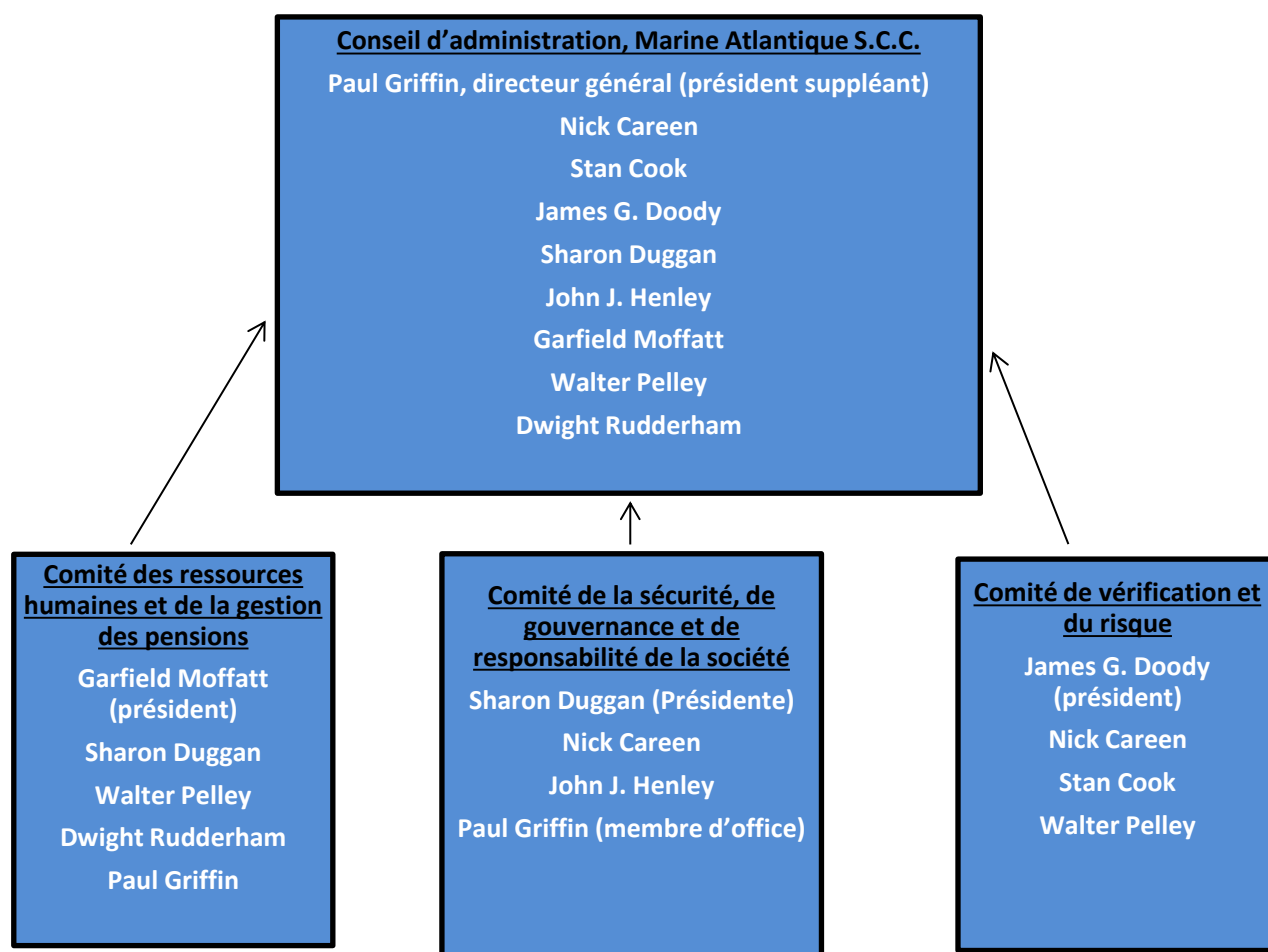
Comme toutes les sociétés d'État, Marine Atlantique a été constituée en tant qu'entité exploitée sans lien de dépendance avec son seul actionnaire, le gouvernement du Canada. Alors que l'actionnaire fournit l'orientation stratégique et le financement nécessaires aux activités courantes de la société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

président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports et les membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre des Transports avec l'approbation du gouverneur en conseil.

Le conseil d'administration 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, les ressources humaines, la politique, le tourisme et les services techniques marins. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre avec d'autres réunions prévues au besoin.

Le mandat de l'ancien président du conseil s'est terminé le 29 octobre 2014. Jusqu'à ce qu'un successeur à la présidence soit nommé par le gouverneur en conseil, le directeur général de Marine Atlantique agit de président du conseil.

Voici la composition du conseil d'administration actuel.



Le Comité des ressources humaines et de gestion des pensions (CRHGP) a trois domaines de responsabilité :

1. Assurer que des politiques de gouvernance sont en place et mises en œuvre par la direction afin d'offrir aux employés de Marine Atlantique un emploi juste et important dans un lieu de travail sain et respectueux.
2. Assurer une surveillance à l'égard de la nomination, de la surveillance et de la rémunération de la haute direction.
3. Donner des conseils au Conseil d'administration sur la gérance des régimes de retraite pour les employés de Marine Atlantique.

Le Comité de la sécurité, de la gouvernance et de la responsabilisation a cinq domaines de responsabilité :

1. Faciliter l'évolution des pratiques de gouvernance de la société afin de s'assurer que les fonctions du Conseil sont réalisées, que les exigences réglementaires sont satisfaites et que le Conseil remplit son obligation de rendre compte à la société.
2. Assurer le développement et la réalisation des politiques reliées à l'éthique souhaitée par les administrateurs et les employés.
3. Superviser la responsabilité sociale de Marine Atlantique à l'égard de la communauté et de l'environnement.
4. S'assurer que les politiques de gouvernance sont en place et mises en œuvre par la direction afin d'offrir aux employés de Marine Atlantique un emploi dans un milieu de travail sain et sécuritaire.
5. S'assurer que Marine Atlantique est dotée d'un plan stratégique solide et pertinent.

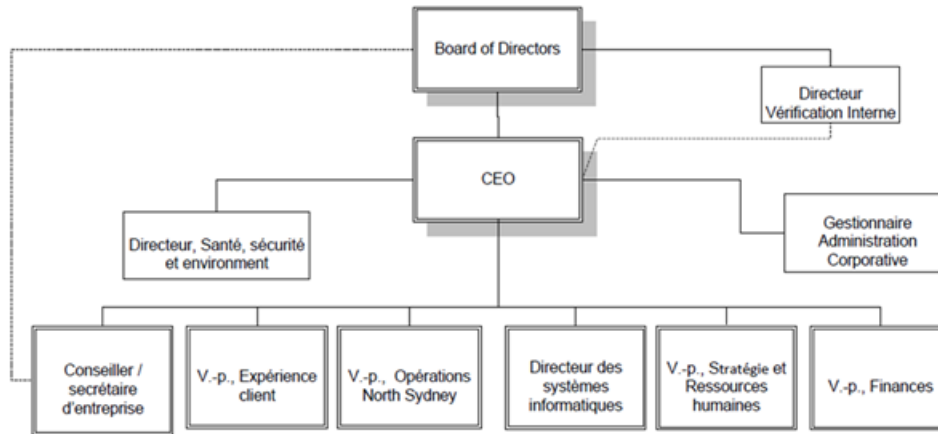
Le comité de vérification et de gestion des risques surveille les normes de Marine Atlantique relativement à la production de rapports financiers, à la vérification interne, à la gestion ainsi qu'aux pratiques de gestion des risques et de contrôle. Plus précisément, le Comité assure la gouvernance et la surveillance dans les domaines suivants :

1. Superviser la conception et la mise en place d'une gestion des risques d'entreprise (GRE) appropriée pour déterminer et gérer les risques inhérents à l'entreprise et les opérations de Marine Atlantique.
2. Assurer que les éléments d'un cadre de contrôle financier sont en place pour soutenir la direction dans la réalisation des buts et des objectifs de l'entreprise.
3. Assurer que des processus commerciaux sont en place pour préparer et présenter le budget d'exploitation annuel (le plan d'entreprise) à des fins d'approbation du Conseil, et surveiller, gérer et faire un rapport sur la performance relative au budget annuel approuvé.
4. Assurer l'indépendance de la fonction de vérification interne et veiller à ce qu'une méthodologie de vérification interne basée sur les risques soit employée dans la réalisation de son travail.
5. Surveiller les vérificateurs externes dans la prestation de leurs services de vérification financière au profit de l'actionnaire.

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

Équipe de direction

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



Main-d'œuvre

Marine Atlantique dispose d'une main-d'œuvre diversifiée représentée par six unités de négociation ainsi qu'un certain nombre d'employés cadres et non syndiqués. Le tableau suivant présente la répartition des employés temps plein (ETP) dans chaque unité.

Convention et date d'expiration	Représentant	Agent négociateur	État de la négociation collective	ETP prévus à la fin de 2015-16
A 31 déc. 2016	Officiers brevetés	Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)	Entente expire le 31 décembre 2016	132
B 31 déc. 2013	Personnel de bord non breveté	Unifor	Entente expire le 31 décembre 2016	415
C 31 déc. 2013	Employés d'entretien à terre	Unifor	Entente expirée le 31 décembre 2013	58
D 31 déc. 2016	Employés du terminal à terre et employés de bureau	Métallurgistes unis d'Amérique/Association internationale des débardeurs, regroupement des syndicats	Entente expire le 31 décembre 2016	269
E 31 déc. 2016	Capitaines, chefs mécaniciens, chefs électriciens	Guilde de la marine marchande du Canada	Entente expire le 31 décembre 2016	27
F 31 déc. 2016	Personnel de surveillance à terre	Alliance de la fonction publique du Canada	Entente expire le 31 décembre 2016	61
S/O	Cadres/non syndiqués	S/O	S/O	83
Total				1045

2.0 Contexte

Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

En 2009, le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada a effectué un examen spécial des activités de Marine Atlantique. Les résultats de cet examen étaient loin d'être idéaux. À l'époque, Marine Atlantique avait de la difficulté à satisfaire la demande d'achalandage, la capacité était limitée, les navires étaient vieux et connaissaient régulièrement des défaillances. La société disposait toutefois de fonds pour les dépenses de capital insuffisants pour entretenir convenablement ses navires. Et puisque la société recevait un financement sur une base annuelle, elle n'était pas en mesure de planifier adéquatement au-delà de l'année d'opération en cours et elle n'avait qu'une capacité de gestion très limitée pour le faire. Par conséquent, le Bureau du vérificateur général du Canada a conclu que l'organisation était à risque de ne pas remplir son mandat constitutionnel et a soumis une série de questions qui devaient être traitées :

- Traversiers et actifs à terre vieillissants
- Des difficultés à assurer une capacité suffisante pour répondre à l'achalandage.
- Le non-respect des objectifs de recouvrement des coûts
- Capacité insuffisante de la gestion
- L'absence d'un cadre de planification opérationnelle pour gérer efficacement ses opérations
 - Le dépassement de budgets de fonctionnement approuvés
 - Les pratiques de gestion des actifs qui ne sont pas robustes
 - Le manque de respect des engagements énoncés dans ses plans d'entreprise

Faisant suite aux conclusions du vérificateur général, l'actionnaire a fait un investissement important lors du budget 2010 de la société. Grâce à cet investissement, Marine Atlantique a élaboré et mis en œuvre sa stratégie de revitalisation, qui a été conçue pour répondre à toutes les lacunes identifiées par le BVG.

Depuis 2010, l'opération a été transformée physiquement, financièrement et fonctionnellement en une organisation plus moderne et efficace. Presque tous les actifs corporels de la société ont été remplacés ou remis à neuf, y compris l'ajout de trois nouveaux traversiers à la flotte : le *Blue Puttees*, le *Highlanders* et l'*Atlantic Vision*. Un nouveau terminal a récemment ouvert à North Sydney, tandis que le terminal à Port aux Basques a fait l'objet d'une modernisation bien nécessaire. Les bureaux de North Sydney ont été regroupés dans un nouveau bâtiment d'administration. Des améliorations importantes ont été apportées aux quais et aux aires de rassemblement de tous les emplacements. En bref, grâce à l'investissement de l'actionnaire, Marine Atlantique a renouvelé ses actifs corporels pour lui permettre de donner un niveau de service de loin supérieur à ses clients.

En plus des améliorations physiques, les lacunes liées à la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques et la planification de la continuité des activités ont toutes été traitées et sont bien documentées dans l'organisation. Le Conseil d'administration a terminé son examen des pratiques de gouvernance d'entreprise, et mis en œuvre les changements nécessaires pour améliorer ses mesures de gouvernance. Certaines activités de Marine Atlantique ont également été modifiées afin de tenir compte de nouvelles exigences en matière de sécurité. Un plan stratégique des ressources humaines a été élaboré et approuvé par le Conseil. La société a apporté des améliorations dans ses fonctions de gestion de l'entretien, ce qui lui permettra non seulement d'être plus efficace et plus fiable, mais aussi de continuer à fournir un service sûr et ponctuel à ses clients.

L'accent principal de la société pour les cinq dernières années a été principalement mis sur les investissements d'infrastructure, l'efficacité opérationnelle, le renouvellement de la gestion et

l'amélioration de la gouvernance. Pour l'avenir, Marine Atlantique réoriente ses priorités vers l'excellence opérationnelle, l'amélioration de la valeur pour les clients et la confiance du public.

Engagement en matière d'économies

Les budgets 2011 et 2012 ont permis à Marine Atlantique de trouver des occasions d'économies significatives de ses opérations. Le tableau ci-dessous présente le niveau d'économie de la société découlant de ces directives budgétaires. Marine Atlantique a atteint ou dépassé tous ces objectifs, tout en conservant un objectif de recouvrement des coûts de 60 à 65 %.

Année	Possibilités de la stratégie de revitalisation (en millions)	Engagements en matière d'économies du budget 2011 (en millions)	Engagements en matière d'économies du budget 2012 (en millions)	Total
2011-12	2,40 \$	- \$	- \$	2,40 \$
2012-13	5,00 \$	1,22 \$	0,50 \$	6,72 \$
2013-14	7,00 \$	5,40 \$	2,20 \$	14,60 \$
2014-15 et après	7,00 \$	5,40 \$	10,90 \$	23,30 \$

3.0 2015/16 – Rétrospective de l'année

L'exercice 2015-16 a été une autre année couronnée de succès pour Marine Atlantique. En 2015-16, Marine Atlantique a reçu un financement et l'approbation de son actionnaire, le gouvernement du Canada, pour acheter le *Blue Puttees* et le *Highlanders*.

Alors que l'enveloppe budgétaire sur cinq ans de la société s'est terminée à la fin de mars, de nouveaux investissements ont été faits lors du Budget supplémentaire des dépenses 2015. L'actionnaire a annoncé plus de 500 millions \$ en nouveau financement pour 2015-16 et 2016-17. Environ 40 % de ce financement a été alloué à l'achat du *Blue Puttees* et du *Highlanders*, les deux navires Seabridge qui ont rejoint la flotte en 2011. Ces navires sont modernes, efficaces et bien adaptés au service. Depuis que les navires ont rejoint le service, ils ont grandement contribué à l'amélioration de la performance réalisée par l'organisation : la ponctualité, les temps de récupération pour les retards causés par le mauvais temps, les revenus et dépenses par EA (équivalents autos), la gestion du carburant, et le dernier, mais non le moindre, la satisfaction des clients. Tous ces éléments ont été améliorés de façon significative depuis l'arrivée de ces navires. L'achat de ces navires est un élément essentiel pour le succès continu de la société, car ils procurent de la stabilité à la flotte à long terme et permettront à Marine Atlantique de poursuivre ses efforts pour obtenir une flotte homogène.

Le nouveau terminal à North Sydney ainsi que les améliorations apportées à la flotte, aux quais et aux aires de rassemblement de Marine Atlantique ne sont pas passés inaperçus, puisque les taux de satisfaction des clients ont augmenté de manière significative. Les niveaux de satisfaction des clients pour l'achalandage de passagers de la société continuent leur tendance positive, avec des résultats cumulatifs pour 2015-16 à 76 %, bien au-dessus de la cible de 68 % pour l'année.

La société continue d'offrir un service efficace en temps opportun avec un taux de ponctualité ayant atteint 92 %, au-dessus de la cible de 86 à 90 %. Le temps nécessaire à la société pour récupérer les retards dus aux conditions météorologiques a également été réduit de moitié, puisque la capacité offerte par la flotte actuelle de Marine Atlantique a permis à la société de réduire les temps de récupération dans les 24 heures suivant la plupart des retards reliés au mauvais temps. D'ailleurs, cela a été

particulièrement difficile en 2015, alors que Marine Atlantique a connu certaines des pires conditions de glace depuis des années. Les capacités des navires de cote glace de la flotte ont contribué à maintenir le service au début du printemps, et à mettre en évidence les défis associés à l'exécution d'un service de traversier dans le détroit de Cabot, car même le plus grand brise-glace de la Garde côtière avait des difficultés à manœuvrer à travers la banquise.

Le programme de rabais sur réservation anticipée de Argentia a été également un autre fait saillant de 2015-16. Ainsi, pendant tout un mois, se terminant le 25 mars 2015, les clients pouvaient réserver leur traversée sur le service Argenta et profiter d'un rabais de 30 % sur les tarifs de véhicules et de passagers pour les traversées effectuées au cours de l'été 2015. Les commodités à bord, telles que les cabines, ne sont toutefois pas incluses dans ce rabais. La société n'a qu'une expérience limitée dans l'offre de tarifs réduits aux clients et l'objectif de l'essai était de mieux comprendre les préférences de réservation des clients de Marine Atlantique et l'impact que les taux réduits pouvaient avoir sur les niveaux d'achalandage de la société.

Les résultats de l'offre de rabais ont été extrêmement positifs. Le service a connu une augmentation de 11 % de l'achalandage de passagers et une hausse de 7 % dans l'achalandage de véhicules de passagers pendant l'été 2015. Une partie importante de cette augmentation de cet achalandage est directement attribuable à la réduction offerte. La campagne a su attirer de nouveaux clients qui n'avaient jamais utilisé notre service et elle a aussi contribué à ramener d'anciens clients qui n'avaient pas utilisé notre service depuis plus de trois ans. Ces deux groupes de voyageurs ont représenté environ 50 % des réservations effectuées dans le cadre de la campagne de réduction. Il est intéressant de noter qu'en raison de cette campagne, Marine Atlantique a généré plus de revenus sur le service Argentia qu'au cours des dernières années, mais elle n'a pas ajouté de capacité supplémentaire, ayant ainsi un effet positif sur le recouvrement des coûts. Il est également intéressant de noter que 1 client sur 3 ayant téléphoné pour se renseigner sur les tarifs réduits a choisi de payer le plein tarif en raison des restrictions et des frais d'annulation reliés aux tarifs réduits. Ces clients étaient prêts à payer plus pour s'assurer qu'ils avaient la possibilité de changer leurs projets de voyage. Les éléments appris de cet essai guideront le développement par Marine Atlantique de programmes de rabais similaires à l'avenir afin de rehausser les revenus et d'augmenter la satisfaction du client.

Voici les niveaux d'achalandage prévus de 2015-16 de la société par rapport à 2014-15. Bien que l'achalandage de véhicules commerciaux soit demeuré relativement stable, l'achalandage de véhicules de passagers a connu une augmentation :

Type d'achalandage	Réels 2014-2015	Prévisions 2015-16
Passagers	305 197	304 553
Véhicules passagers (EA)	122 244	126 074
Véhicules commerciaux (EA)	388 861	389 517
Total – EA	511 105	515 591
Véhicules passagers (unités)	109 167	112 395
Véhicules passagers (unités)	95 552	95 581
Total des unités	204 719	207 976

Pour s'assurer du maintien de l'accent mis sur la santé des employés, Marine Atlantique a lancé un programme de bien-être revitalisé, MyHealth, en août 2015. Le but de ce programme est de procurer aux employés la compréhension et les connaissances nécessaires pour vivre une vie saine : mentalement, physiquement et émotionnellement. Le programme de bien-être de Marine Atlantique est un programme organisé qui comprend l'accès aux professionnels de la santé ainsi que d'autres programmes de soutien visant à aider tous les employés à adopter et à maintenir des comportements qui réduisent les risques pour la santé, améliorer la qualité de vie et améliorer l'efficacité personnelle. Dans le cadre du programme, des séances de formation et des activités ont été organisées tout au long de l'année par les infirmières en santé du travail de Marine Atlantique et des articles portant sur différents sujets d'éducation sanitaire parus dans la publication mensuelle Strait Talk.

Marine Atlantique reconnaît les avantages pour les employés et les employeurs d'avoir un programme de bien-être en place et le programme MyHealth profitera à l'organisation en général grâce à une main-d'œuvre plus saine, plus engagée.

Initiatives stratégiques – Mise à jour sur les progrès 2015/16

La réalisation du Plan stratégique est primordiale aux progrès de Marine Atlantique car il précise les priorités qui sont essentielles à la réussite future de l'entreprise. Au printemps 2015, les services Stratégie d'entreprise et Réalisations des projets ont uni leurs forces afin d'assurer que chaque initiative stratégique de niveau de l'entreprise soit gérée et mise en œuvre de manière efficace, de sorte à positionner Marine Atlantique pour plus de succès à l'avenir.

À cette fin, la direction de la société a également re-visité le nombre d'initiatives stratégiques qui avaient été identifiées pour l'exercice 2015-16, et a reconnu que la société avait surchargé le nombre d'initiatives qu'elle avait identifiées. Par conséquent, chaque initiative a été évaluée en utilisant un certain nombre de critères pour déterminer si l'initiative devait demeurer une priorité stratégique. Les critères comprenaient :

- a.) L'alignement à un ou plusieurs des thèmes stratégiques de Marine Atlantique : sécurité, fiabilité et efficacité des coûts
- b.) L'initiative représente un changement important dans le processus/fonction par rapport à l'amélioration continue
- c.) L'initiative nécessite une approbation de la direction ou du conseil d'administration
- d.) Impacts à long terme sur l'entreprise
- e.) Le niveau de risque associé à l'initiative

À la suite de cette évaluation, le nombre d'initiatives stratégiques pour 2015-16 a été réduit à dix initiatives. Plusieurs de ces initiatives se termineront à la fin de l'exercice 2015-16, mais la plupart constituent des projets pluriannuels qui se poursuivront en 2016-17 et même au-delà.

La liste révisée des initiatives stratégiques approuvées pour 2015-16 se trouve ci-dessous :

Initiative stratégique	Objectifs à la fin de 2015-16
<p>Programme de santé et de bien-être : Le but du programme est de procurer aux employés la compréhension et les connaissances nécessaires pour vivre une vie saine autant du point de vue physique qu'émotionnel. Il sera réalisé par des initiatives de santé et de bien-être, l'élaboration de stratégies de prévention et l'offre d'un soutien efficace pour la récupération en cas de maladie/blessure (améliorations significatives par rapport au programme précédent).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du programme de bien-être (myHealth) • L'évaluation de l'appel d'offres de la gestion externe des cas d'invalidité • Procédures et indicateurs clés de performance pour la gestion de l'invalidité
<p>Améliorations du Programme SMS (système de gestion de la sécurité) : L'objectif de cette initiative est d'améliorer la structure de gouvernance de la sécurité. Cela sera réalisé en engageant une organisation de consultation indépendante possédant de l'expérience dans l'élaboration de programmes de gestion de la sécurité pour établir la structure de gouvernance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser la cartographie de l'état actuel des processus • Réaliser un examen externe
<p>Programme de gestion du rendement (myCareer Compass) : Le but de la mise en œuvre du programme myCareer Compass est d'impliquer, motiver et développer les actifs les plus importants de Marine Atlantique : ses employés. Ce projet portera sur l'amélioration du rendement des personnes par le biais d'un programme qui aide les employés à apprendre, à se perfectionner, à bâtir leur carrière et à identifier les problèmes de rendement. La phase 1 se concentrera sur la mise en œuvre du programme pour les directeurs adjoints de terminal et des capitaines et sur l'élaboration d'un plan à long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de la mise en œuvre de la phase 1 • Élaboration d'un plan pour la mise en œuvre de la phase 2
<p>Formation normalisée de Marine Atlantique (MAST/familiarisation avec le navire) : Le but du projet est de concevoir, développer et mettre en œuvre un programme complet et durable de familiarisation de navires pour les employés, d'augmenter la sécurité des navires par l'éducation normalisée des employés sur les quatre navires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'état futur des processus • Formation complète sur les systèmes pour les utilisateurs • Contenu dans le système
<p>Conception du renouvellement des processus commerciaux Gestion de la chaîne d'approvisionnement et finances (planification des ressources de la société) : En utilisant l'analyse de l'évaluation de l'état actuel des systèmes reliés à la planification des ressources de la société (PRS) à partir du projet de renouvellement des processus commerciaux (phase 1), définir et recommander une solution de PRS de l'état futur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandation de PRS à la direction • Analyse détaillée de la rentabilisation

Initiative stratégique	Objectifs à la fin de 2015-16
<p>Phase 1 de la stratégie à long terme pour la flotte : L'objectif de la stratégie à long terme pour la flotte est d'élaborer un document de stratégie qui servira de base pour la soumission de Marine Atlantique pour le financement de 2017-18 et au-delà, et un plan d'action recommandé pour remplacer à la fois l'<i>Atlantic Vision</i> et le <i>Leif Ericson</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer le document de stratégie de la flotte • Effectuer une planification des ressources de la société pour les exigences de haut niveau • Présenter les conclusions des consultants à des fins d'approbation par la direction • Obtenir l'approbation du conseil d'administration
<p>Transformation des processus de risque : L'objectif de cette initiative est d'élaborer un processus de gestion des risques qui sera efficace et mieux aligné au processus de planification stratégique de la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des risques de division • Réalisation du tableau de bord des risques d'entreprise et de services
<p>Alignement de l'entretien à terre : L'objectif du programme d'alignement de l'entretien à terre est d'élaborer un programme d'entretien à terre efficace et efficient grâce à l'alignement de la main-d'œuvre appropriée et d'une structure organisationnelle efficace. (Sur 2 ans - Phase 1 : Alignement de la structure organisationnelle Phase 2 : Mise en œuvre du programme d'entretien)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et déploiement du nouvel organigramme
<p>Élaboration de modèle de tarification/Gestion des revenus : L'objectif de cette initiative est d'élaborer un outil de tarification efficace qui permettra à Marine Atlantique d'offrir des prix différents à des clients dans le but de maximiser les revenus. La phase de gestion des revenus de cette initiative donnera plus d'informations sur les niveaux de prix optimaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser l'élaboration du modèle de tarification • Réaliser la recherche sur la tarification/gestion des revenus
<p>Stratégie d'amarrage à long terme : L'objectif de cette initiative est de réaliser une analyse de rentabilisation pour la future stratégie d'amarrage de la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de rentabilisation sera réalisée à l'automne 2015

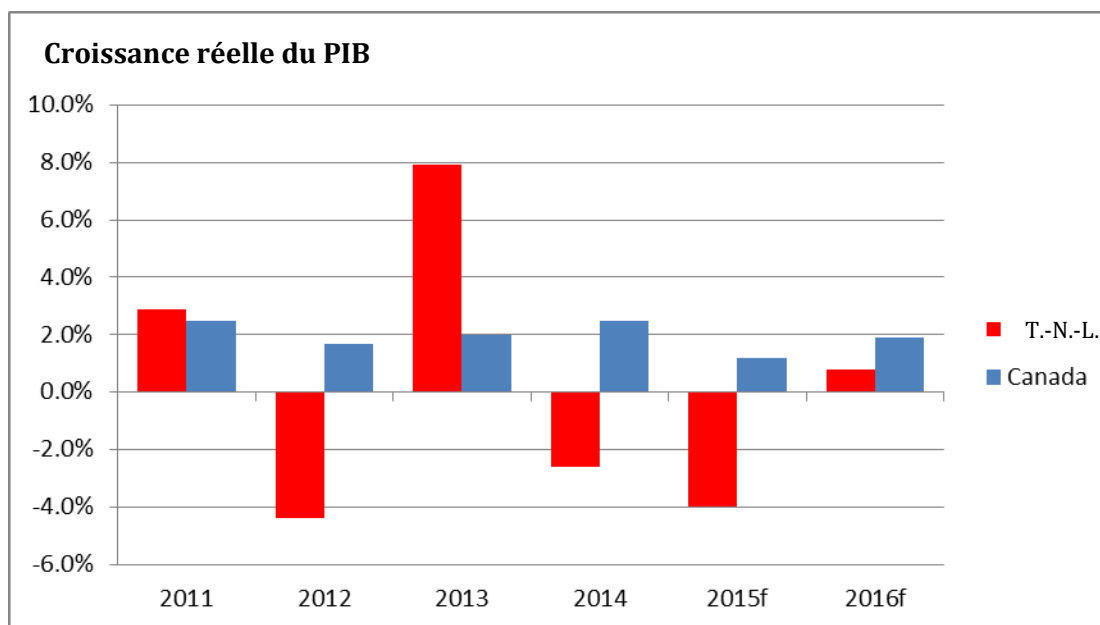
Tek qu'indiqué, la plupart de ces initiatives sont des initiatives pluriannuelles et elles formeront la base de la mise en œuvre tactique du plan stratégique de Marine Atlantique, tel que décrit de façon détaillée plus loin dans ce document.

4.0 Analyse de la situation

Afin de déterminer le meilleur plan d'action pour concrétiser l'orientation stratégique de la société, Marine Atlantique a effectué un examen de son environnement opérationnel actuel, en regardant l'environnement économique dans lequel la société exerce ses activités, les tendances démographiques de son marché clé, les tendances en matière de consommation, le comportement et les tendances de l'achalandage. Cette analyse sert à aider la société à déterminer son orientation stratégique ainsi qu'à fournir des informations qui seront utiles à Marine Atlantique pour déterminer son achalandage et ses prévisions financières. Bien que la recherche de Marine Atlantique ne soit pas suffisante pour le moment pour établir une corrélation directe entre les données fournies et l'impact sur son achalandage, elle a conclu que l'aggravation des perspectives économiques pour Terre-Neuve-et-Labrador devrait avoir un impact négatif sur les niveaux de l'achalandage de la société à l'avenir. Cet impact négatif se reflète dans les prévisions d'achalandage et de revenus de Marine Atlantique.

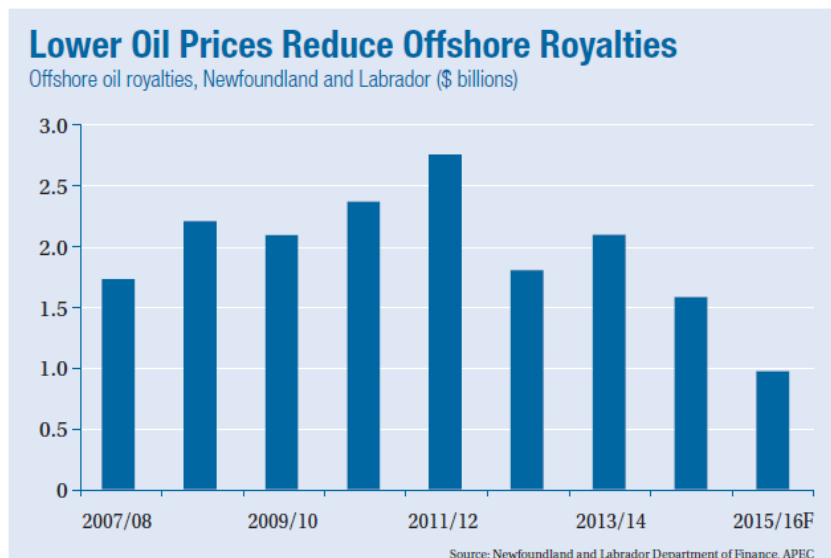
Perspectives économiques 2015

Selon le Conseil économique des provinces de l'Atlantique, après un déclin du PIB de 2,5 % en 2014, l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador est prévue se rétracter de 4,0 % en 2015 et connaître une légère augmentation de 0,8 % en 2016.



*Fourni par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

La forte dépendance de la province sur les redevances pétrolières aura de graves répercussions sur le budget provincial et aura probablement aussi un impact négatif sur les niveaux d'achalandage de Marine Atlantique jusqu'à ce que le prix du pétrole et de l'économie connaissent une remontée.



Le prix du pétrole brut de référence Brent ont récemment chuté en dessous de 38 \$ US le baril, et on prévoit actuellement qu'il demeurera autour de la marque de 40 \$ US vers la fin de la prochaine année. À la suite de la baisse des prix du pétrole, il est très peu probable que Terre-Neuve-et-Labrador connaisse le même investissement majeur de projets dans les activités à terre dans un avenir proche, ce qui aura un impact sur les niveaux d'achalandage commercial. L'achalandage de véhicules de passagers subira probablement aussi des répercussions, puisque les emplois sont à la baisse dans l'industrie pétrolière et du gaz, à la fois à Terre-Neuve-et-Labrador et en Alberta, où de nombreux résidents se déplacent régulièrement à la recherche d'un emploi.

Tendances démographiques

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

- On s'attend à ce que la population de la province diminue de 0,2 % au cours de 2015.
- La répartition géographique de la population est maintenant plus concentrée dans la péninsule d'Avalon. En 2014, la péninsule d'Avalon comptait 52 % de la population totale de l'île, par rapport à 43,9 % en 1993.
- La population de Terre-Neuve-et-Labrador est vieillissante. D'ici 2035, près de 30 % de la population sera âgée de plus de 65 ans, comparativement à 10 % avant 1996.
- On s'attend à ce que les niveaux de population diminuent après 2019 et que cela mette une pression accrue sur les employeurs pour pourvoir des postes spécialisés, probablement à des coûts plus élevés.
- Terre-Neuve-et-Labrador a connu quatre années consécutives d'accroissement naturel négatif (plus de décès que de naissances du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2015). Aucune autre province du Canada n'a connu cette tendance.

Similaires à la conjoncture économique, les tendances démographiques combinées de Terre-Neuve-et-Labrador auront des répercussions négatives sur les niveaux d'achalandage, selon les prévisions d'achalandage de la société.

Tendances relatives à la clientèle

Le comportement des consommateurs a un impact significatif sur les niveaux d'achalandage commercial et personnel de Marine Atlantique. Les niveaux de revenus et le montant de revenus disponibles ont un effet sur les dépenses de consommation, qui stimule l'achalandage commercial. Par ailleurs, des niveaux de revenus plus élevés et l'importance qu'accordent les personnes au facteur temps peuvent avoir un effet sur les types de voyage que choisissent les gens, et par conséquent, un effet négatif sur les niveaux d'achalandage de véhicules de passagers de Marine Atlantique

Le salaire hebdomadaire moyen de T.-N.-L. continue sa tendance à être plus élevé que la moyenne canadienne; ce qui suggère une augmentation des revenus disponibles et ce qui influe sur l'endroit et la façon de voyager choisis par les clients. Les clients ayant des revenus disponibles plus élevés choisissent de voyager plus loin et choisiront probablement le transport aérien pour économiser du temps précieux de vacances.

Salaires hebdomadaires moyens

	CAN	T.-N.-L.	N.-É.
2011	872,82 \$	879,00 \$	765,85 \$
2012	894,71 \$	926,56 \$	789,37 \$
2013	910,74 \$	949,33 \$	798,19 \$
2014	934,42 \$	990,84 \$	820,51 \$
2015 (cumul annuel)	955,91 \$	1 013,87 \$	836,92 \$

*Fourni par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

Pendant ce temps, les taux de croissance de la vente au détail ont commencé à baisser dans tous les secteurs, avec les taux de T.-N.-L. et de la N.-É. à la baisse d'un pourcentage supérieur à l'ensemble du Canada. La baisse des dépenses de consommation combinée à un affaiblissement de l'économie peut se traduire par un nombre moins élevé de livraisons de marchandises vers l'île.

Taux de croissance de la vente au détail

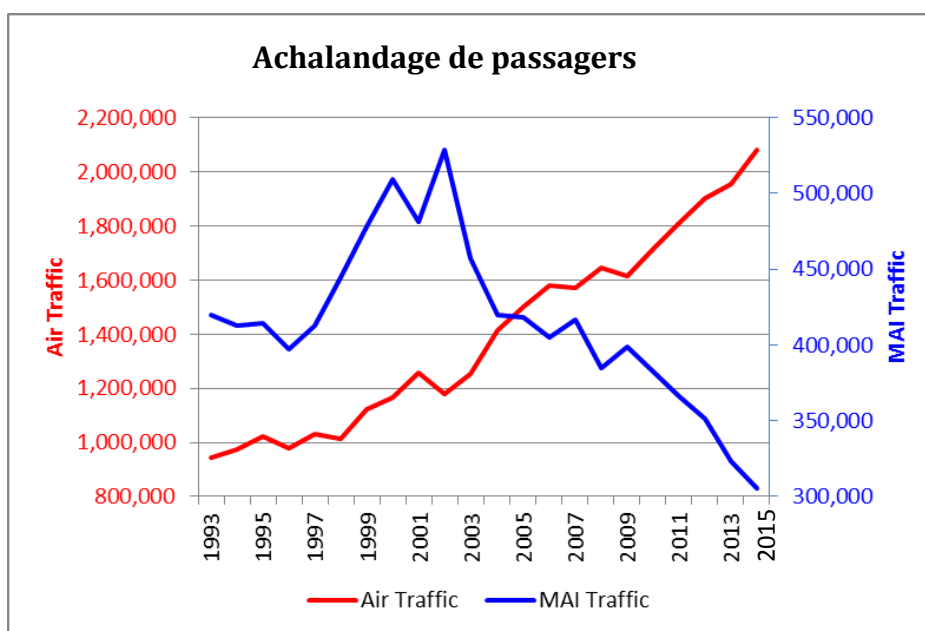
	CAN	T.-N.-L.	N.-É.
2013	3,2 %	5,0 %	2,9 %
2014	4,6 %	3,4 %	2,3 %
2015F	2,6 %	0,9 %	1,1 %
2016F	3,7 %	2,0 %	2,6 %

*Fourni par le Conseil économique des provinces de l'Atlantique

Historiquement, l'augmentation des dépenses de consommation a eu un impact positif sur l'achalandage de véhicules commerciaux de Marine Atlantique au cours des dernières années. Des taux de croissance plus faibles sont cependant prévus pour 2015 et 2016 à Terre-Neuve-et-Labrador; ce qui se reflète dans les niveaux inférieurs de l'achalandage de véhicules commerciaux prévus au cours de la période de planification.

Répercussion des voyages en avion

Une autre tendance pertinente dans les modèles d'achalandage montre que l'achalandage aérien à destination et à partir de l'île de Terre-Neuve a considérablement augmenté au cours des dernières décennies.



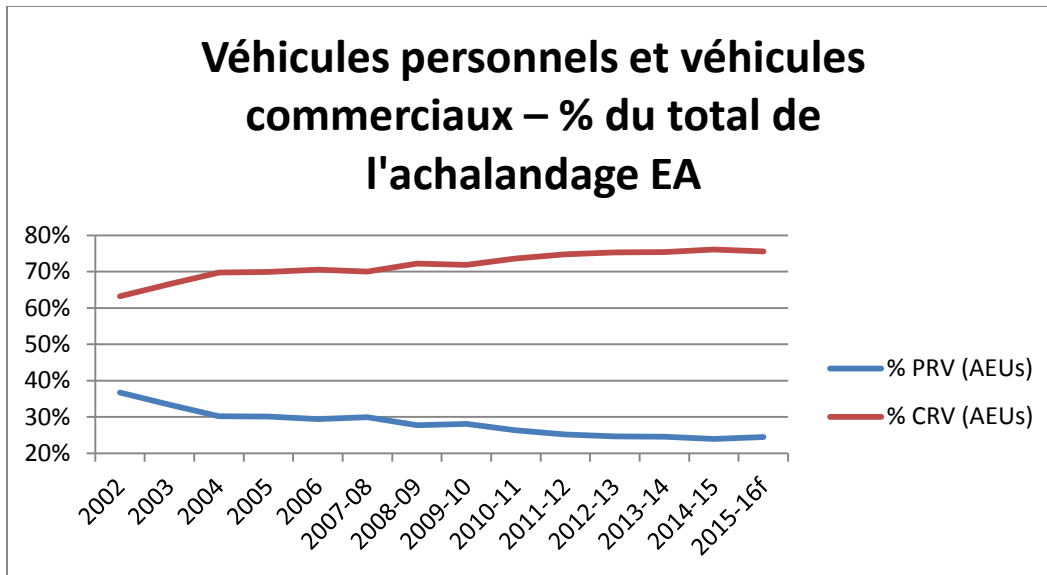
*Achalantage aérien fourni par le ministère du Tourisme

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le rapport des passagers aériens/passagers de traversiers a passé de 2 à 1 en 1993 à 6,5 à 1 en 2015. Pendant ce temps, alors que le nombre total de voyageurs a passé d'environ 1,4 million en 1993 à 2,5 millions en 2015, le pourcentage de ces passagers de traversiers a passé de 30 % à 12 % par rapport à la même période de temps.

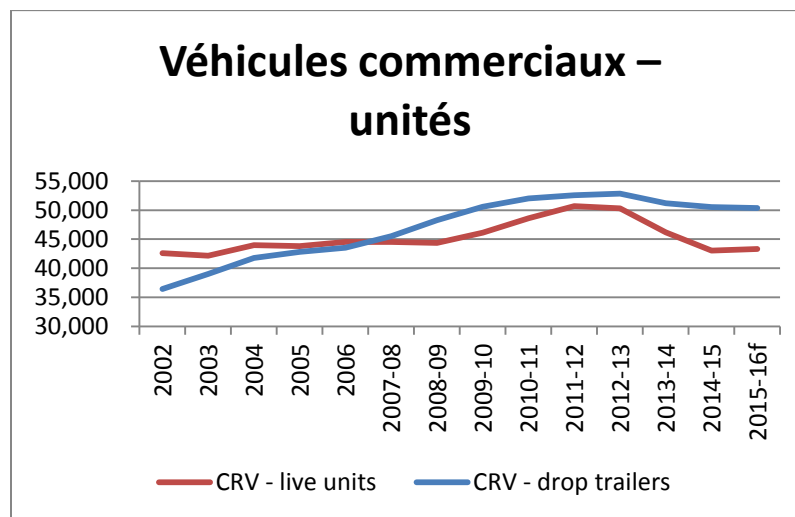
Il est probable que cette tendance se poursuive en raison des choix de transporteurs à rabais, du plus grand nombre de liaisons offertes, du nombre plus élevé de vols directs et des vols nolisés directs vers de nombreuses destinations vacances. Marine Atlantique continuera toutefois à faire l'essai de nouvelles options de tarification et des options de réduction dans le but d'obtenir ses niveaux d'achalandage prévus.

Répercussions globales sur l'achalandage de Marine Atlantique

Les répercussions de l'ensemble des facteurs décrits ci-dessus sont considérées dans les modèles d'achalandage réel de Marine Atlantique alors que l'achalandage de véhicules personnels en pourcentage du total d'équivalents autos (EA) diminue de façon constante. Cela est dû à l'augmentation historique des niveaux l'achalandage de véhicules commerciaux et de la diminution de l'achalandage de véhicules passagers. Et bien que Marine Atlantique ait connu de meilleurs résultats avec l'achalandage de passagers et de véhicules de passagers en 2015-16 que prévu, il n'y a aucune preuve qui suggère que cette tendance se poursuivra.



De même, les répercussions du PIB et des taux de dépenses au détail peuvent être observés dans l'historique de l'achalandage de véhicules commerciaux de Marine Atlantique, avec la récente baisse de l'économie entraînant une baisse correspondante de l'achalandage de véhicules commerciaux.



5.0 Plan stratégique – 2016-17 – 2020-21

Processus de la planification stratégique de Marine Atlantique

En 2015, la société a lancé l'utilisation de la méthodologie du tableau de bord prospectif (BSC) dans le but d'augmenter le succès de son processus de planification stratégique, et, finalement, l'exécution de son plan stratégique. Le BSC se penche sur les besoins stratégiques de l'organisation à partir de quatre points de vue différents :

1. Gérance
2. Client
3. Processus internes
4. Apprentissage et croissance

Lors de l'examen de chacun de ces points de vue, l'organisation a répondu aux questions suivantes :

- Quels sont nos objectifs financiers et de gérance ? À quoi le succès ressemble-t-il ?
- Quels sont les clients que nous servons, à quel endroit et que leur fournirons-nous ?
- Dans quels processus devons-nous être excellents pour servir nos clients et atteindre nos objectifs financiers ?
- De quels compétences, technologies et climat avons-nous besoin dans notre organisation ?

Répondre à ces questions permet la détermination d'objectifs stratégiques plus clairs, ce qui à son tour conduit à des initiatives stratégiques plus pertinentes et un lien plus réaliste vers des résultats mesurables. Le résultat de ce processus est une carte stratégique, qui définit clairement les objectifs de l'organisation et leur lien avec les thèmes stratégiques.

Thèmes stratégiques

En novembre 2015, la société a créé trois nouveaux thèmes stratégiques pour guider l'élaboration des objectifs à plus long terme de la société. Ce sont :

(1) Excellence opérationnelle :

Exécution sécuritaire, fiable et efficace dans tous les domaines de l'entreprise.

(2) Valeur pour le client :

Une expérience client sécuritaire, positive, transparente, de bout en bout qui respecte ou dépasse les attentes des clients.

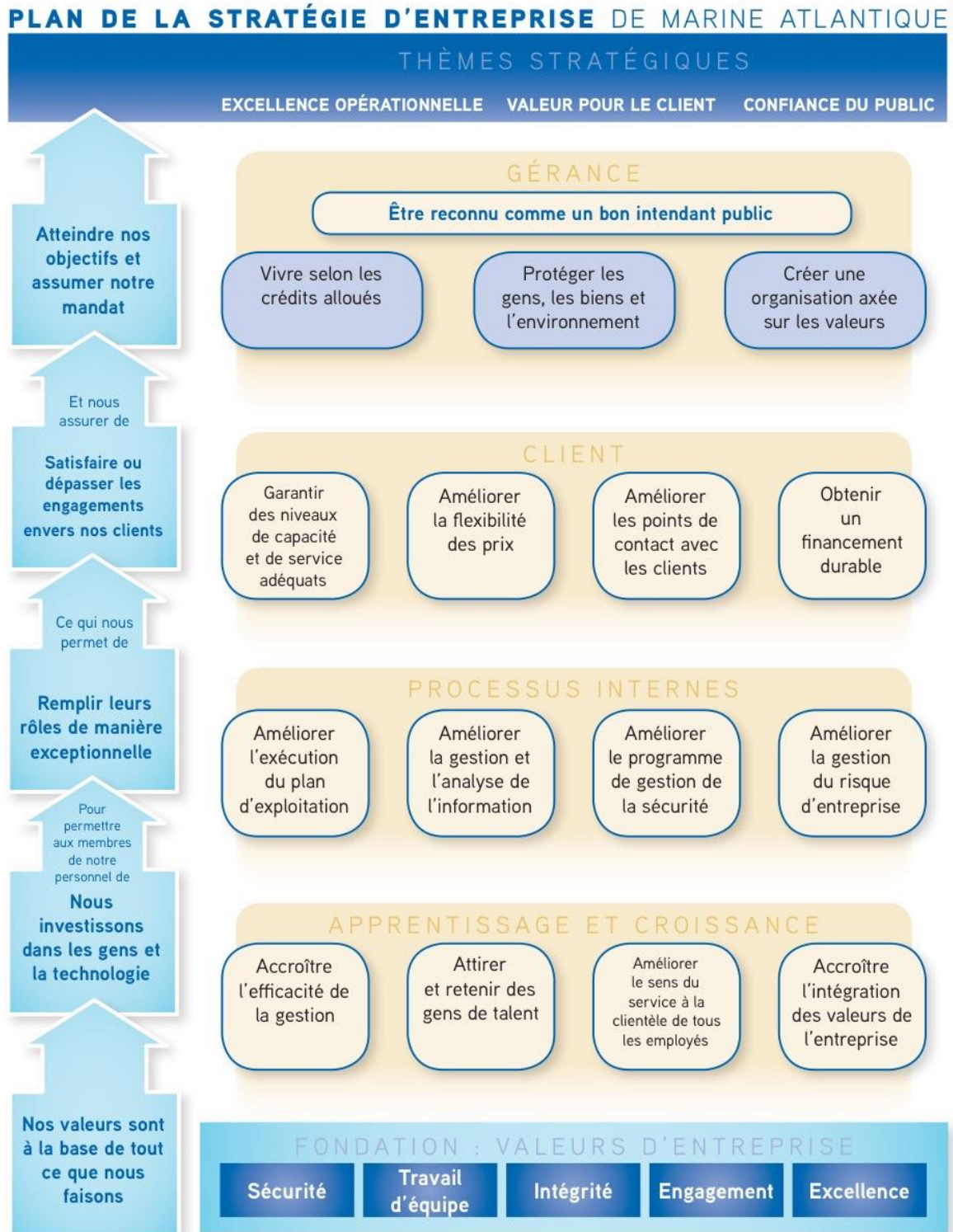
(3) Confiance du public :

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

Bien que la sécurité, la fiabilité et la rentabilité demeurent des éléments clés, la valeur pour le client et la perception du public sont maintenant ajoutées pour assurer l'accent sur les priorités à l'extérieur des opérations de base et des terminaux de Marine Atlantique.

Carte stratégique de Marine Atlantique

En se basant sur les thèmes stratégiques, la direction a identifié quinze objectifs stratégiques pour guider davantage l'orientation stratégique de la société, tel que décrit dans Carte stratégique de Marine Atlantique ci-dessous.



Ces objectifs stratégiques seront au centre du plan stratégique de la société pour 2016-17 et au-delà. Toutefois, étant donné les ressources limitées de l'organisation, Marine Atlantique reconnaît qu'elle devra donner la priorité à ses activités et élaborer un plan annuel de mise en œuvre qui est en ligne avec la capacité de la société. Comme tel, en 2016-17, le groupe Stratégie d'entreprise travaillera avec chacun des services de l'organisation afin d'élaborer des mesures, des objectifs et des initiatives qui appuient chacun de ces objectifs, et élaborera des tableaux de bord pour chacun des services tout au long de l'année.

D'ici là, Marine Atlantique concentre ses efforts sur les initiatives déjà en cours, avec la plus haute priorité sur les initiatives qui auront le plus grand impact sur l'organisation, y compris la stratégie à long terme de la flotte, le renouvellement des processus commerciaux et la gestion des risques d'entreprise.

Initiatives stratégiques 2016-17

Tel qu'indiqué précédemment, la majorité des initiatives stratégiques identifiées pour 2015-16 sont, en fait, des initiatives pluriannuelles qui s'étendront en 2016-17 et au-delà. Seulement deux nouvelles initiatives ont été ajoutées : Amélioration du portail des clients et Révision de la formation des RH. Bien que la société continuera à faire des incursions avec la mise en œuvre d'un tableau de bord prospectif complet pour Marine Atlantique, la société continuera de faire des rapports sur les initiatives mises en évidence ci-dessous.

	Objectifs	Initiatives	Objectifs à la fin de l'exercice
Gérance	Protéger les gens, les biens et l'environnement	Programme de santé et de bien-être	Attribuer l'appel d'offres concernant la gestion en externe des invalidités, établir le contrat et mettre en œuvre le processus de gestion en externe des invalidités amélioré par le fournisseur
Client	Garantir des niveaux de capacité et de service adéquats	Stratégie de la flotte à long terme	Approuver le financement et conclure le contrat avec un chantier naval pour fournir deux navires
	Améliorer la flexibilité des prix	Élaboration d'un modèle de tarification	Terminer l'élaboration d'un modèle de tarification renouvelable et réutilisable que Marine Atlantique utilise dans la réalisation d'une stratégie de tarification
	Améliorer les points de contact avec les clients	Améliorations du portail des clients	Terminer l'élaboration d'un plan décrivant les façons d'accroître les technologies actuelles (la capacité de faire le suivi des unités commerciales en transit) pour les clients commerciaux et terminer son exécution
Processus internes	Améliorer l'exécution du plan d'exploitation	Alignement de l'entretien à terre	Restructurer le service d'entretien à terre et finaliser et mettre en place les changements au programme d'entretien
	Améliorer la gestion et l'analyse de l'information	Conception de la PRS	Régler les derniers détails de la portée et du plan pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les finances
	Améliorer le programme de gestion de la sécurité	Améliorations du programme SGS	Mettre en place un nouveau modèle de gouvernance de la sécurité; mettre sur pied un comité de sécurité au niveau de la direction; terminer la revitalisation du comité sur la politique de sécurité et de santé au travail; restructurer le comité de sécurité et de santé au travail sur les navires
Capital organisationnel	Accroître l'efficacité de la gestion	Gestion du rendement – myCareer Compass	Nommer les participants au déploiement de la gestion de la performance et effectuer un cycle complet avec ces participants
		Formation normalisée de Marine Atlantique (familiarisation avec le navire)	Rendre le contenu sur les services aux passagers, les services de la salle des machines et du pont disponible dans l'outil d'apprentissage
	Améliorer le sens du service à la clientèle de tous les employés	Révision de la formation de Marine Atlantique	Terminer l'analyse complète des pratiques actuelles en matière de formation de Marine Atlantique avec des recommandations d'amélioration

6.0 Plan de mise en œuvre - Principaux domaines d'intérêt

Les 6 dernières années ont vu d'importants investissements dans l'infrastructure, à partir des navires jusqu'aux quais et aux terminaux. L'accent mis par la société pour l'avenir passera du renouvellement des actifs à l'amélioration des processus commerciaux.

Stratégie de la flotte à long terme

En 2015-16, Marine Atlantique a reçu un financement et l'approbation de l'actionnaire pour acheter le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, ainsi que de prolonger l'affrètement du *Atlantic Vision* jusqu'en novembre de 2017-18. La société a également reçu des fonds pour commencer le processus de remplacement du *Atlantic Vision*.

- La société achètera le *Blue Puttees* en décembre 2015 et le *Highlanders* en février 2016 au coût de 102 millions de dollars canadiens chacun selon les termes de l'accord existant.
- La Société a négocié avec succès une entente d'affrètement renouvelée pour l'*Atlantic Vision*. Cette entente, un affrètement de trois ans avec une option de réaffrètement de deux années supplémentaires, offrira à Marine Atlantique une plus grande stabilité de sa flotte pendant qu'elle cherche un navire de remplacement.

Après s'être assuré de l'achat de deux navires Seabridger, l'accent de Marine Atlantique est maintenant tourné vers le remplacement du *Atlantic Vision* et du *Leif Ericson*.

L'objectif de Marine Atlantique est d'avoir une flotte homogène qui se compose de quatre navires modernes et efficaces. Toutefois, cela ne signifie pas que Marine Atlantique ait l'intention de se procurer quatre navires identiques. Par *homogène*, Marine Atlantique signifie que tous les systèmes principaux à travers les navires sont semblables, tout en permettant différentes configurations du navire lui-même pour s'adapter à la capacité nécessaire de passagers et de véhicules.

Les moteurs, les systèmes de navigation, les systèmes de CVC, etc. seraient semblables à travers tous les navires; tous les systèmes devraient idéalement être entretenus au Canada pour faciliter le service rapide et le remplacement des pièces; les équipages pourraient se déplacer facilement d'un navire à l'autre selon les besoins, réduisant ainsi les besoins de formation sur différents navires. Les navires pourraient être facilement déplacés d'une liaison à l'autre avec un impact minimal sur le service aux clients et les coûts opérationnels.

Bien que l'*Atlantic Vision* (construit en 2002) avec sa conception de navires de croisière, offre de grands aménagements pour les passagers, il est très coûteux à exploiter et à entretenir. La société a la possibilité d'affréter le navire jusqu'en novembre 2019-20. Si Marine Atlantique est obligée de garder le navire au-delà de 2019-20, la société sera tenue de convertir les moteurs au gazoil marin afin de répondre aux réglementations environnementales en vertu de SECA. L'incertitude quant à la disponibilité et au coût du *Atlantic Vision* au-delà de la période de location en cours, ainsi que les coûts supplémentaires liés à la conservation du navire, fait de son remplacement une priorité clé pour la société.

Le *Leif Ericson*, que la société a acheté en 2001, a été construit en 1991 et approche la fin de sa vie utile. Compte tenu des conditions difficiles dans le golfe du Saint-Laurent, la durée de vie moyenne des navires opérant dans cette région est d'environ 25 ans. Idéalement, la société souhaite remplacer le navire avant qu'un investissement important ne soit requis pour le navire lors de son évaluation de 30 ans en 2021-22.

Ce coût important est attribué au fait que l'évaluation de 30 ans impliquera de remplacer l'acier de la coque du navire ainsi que d'autres réparations et remplacements coûteux. Il y a trois ans, la société a effectué une refonte majeure du *Leif Ericson* qui a coûté 22 M \$. Il ne fait aucun doute que le *Leif Ericson* a bien servi la société, mais les coûts d'entretien du navire deviendront de plus en plus importants au fil du temps, créant ainsi un mauvais rendement sur cet investissement.

Gestion du risque d'entreprise

Au cours de 2015, Marine Atlantique a réorganisé son processus de gestion des risques de l'entreprise (GRE) avec deux objectifs en tête :

1. Créer un processus qui permette la compréhension des risques, les niveaux de risque, les responsabilités de risque et l'efficacité des mesures reliées aux risques.
2. Transformer les processus d'informations sur les risques, de sensibilisation aux risques et de prise de risque reliées aux risques de Marine Atlantique en un processus dynamique explicite.

Pour atteindre ces objectifs, Marine Atlantique utilisera une méthode reconnue de gestion des risques d'entreprise (GRE) qui nécessite que la direction adopte une approche explicite à l'identification des risques et de réduire les risques à un niveau de tolérance acceptable. En se fondant sur une recommandation d'un consultant externe, Marine Atlantique a adopté un modèle décentralisé avec leadership éclairé sur le sujet central, le groupe des services de risques d'entreprise (GRE), pour mettre en œuvre sa méthodologie de gestion des risques.

Un comité de gestion des risques d'entreprise a été créé en 2015 pour procurer une surveillance interne, un examen et un contrôle au niveau de l'entreprise sur le profil de risque consolidé de la société. Ce comité assume également la responsabilité de surveiller les risques émergents et les changements importants dans les risques connus dans l'inventaire du niveau de risque d'entreprise de la société.

Les éléments clés du Cadre de risques d'entreprise de la société comprendront :

- Rapports réguliers faits au Conseil d'administration de la société
- Un processus pour élaborer et maintenir le profil de risque au niveau de l'organisation et des services, avec des évaluations de la gravité aux niveaux inhérents et résiduels
- Un registre des risques contenant des risques évalués et des réponses aux risques au niveau de l'entreprise avec un propriétaire identifié pour chaque risque
- Une réponse articulée pour chaque risque du niveau de l'entreprise avec une évaluation du risque résiduel et l'acceptabilité du niveau de risque résiduel
- La surveillance active des risques émergents et évolutifs au niveau des entreprises
- Un cadre de gestion du rendement contenant une évaluation de l'accomplissement des responsabilités de gestion des risques de chaque employé
- La gestion active des plans d'action pour corriger les faiblesses importantes identifiées dans les politiques, les processus et les contrôles (réponses aux risques)
- L'analyse de rentabilisation pour les nouvelles initiatives contiendra une évaluation des risques inhérents à l'initiative avec une analyse correspondante des mesures nécessaires pour gérer adéquatement les risques identifiés

La société est engagée à optimiser ses pratiques de GRE. Bien que certains risques ne puissent jamais être complètement atténués, la société a maintenant un processus en place pour veiller à ce que le risque

global pour les opérations de Marine Atlantique soit géré de manière appropriée et amené à un niveau acceptable.

La partie suivante présente des risques d'entreprise de Marine Atlantique avec un exemple de quelques-unes des stratégies d'atténuation de la société. Il est important de prendre note que les évaluations des risques seront examinées régulièrement et sont sujettes à changement. Le Conseil d'administration de Marine Atlantique a déjà indiqué que, selon les stratégies d'atténuation de la société, certains risques sont cotés trop haut et doivent être réévalués. Il convient également de prendre note que l'évaluation des risques est fondée sur une combinaison de probabilité de se produire et de l'impact, ce qui laisse certains risques cotés à un niveau élevé, bien que la probabilité puisse être relativement faible.

Brève description des risques	Stratégies d'atténuation
1. Opérations dangereuses des navires et des installations à terre	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et améliorer la formation du personnel et le programme de familiarisation • Renforcer/améliorer le système de gestion de la sécurité • Inspections de l'état du pavillon de TC • Mise en œuvre de la politique sur les drogues et l'alcool
2. Effets néfastes sur les personnes sur les propriétés et les installations de Marine Atlantique	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer/améliorer le système de gestion de la sécurité • Programmes éprouvés d'inspection et de vérification • Programme My Health mis en œuvre
3. Contamination de l'environnement (sol, eau, air) par Marine Atlantique	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la sensibilisation sur les attentes reliées à la protection de l'environnement • Mettre à jour des modes opératoires normalisés de mazoutage • Programme de l'entretien préventif • Améliorations prévues au parc de stockage et aux pipelines
4. Les compétences, les aptitudes et les capacités des gens sont insuffisantes pour exploiter et gérer l'entreprise d'une manière qui permet d'atteindre la mission et la vision de Marine Atlantique	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre continue de la gestion de la performance • Formation sur l'ensemble des compétences de gestion • Processus de recrutement élargi • Réévaluation des modèles de rémunération
5. Les pratiques des personnes de Marine Atlantique ne favorisent pas un effectif engagé reflétant les valeurs de Marine Atlantique	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et l'intégration des valeurs à travers Marine Atlantique • Mise en œuvre continue de la gestion de la performance
6. L'organisation n'est pas gérée et régie de manière efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des politiques et des approches de gouvernance • Programme de formation continu sur le leadership/gestion

Brève description des risques	Stratégies d'atténuation
7. Pratiques commerciales, et (ou) comportements inappropriés des employés, officiers, directeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration accrue des valeurs de l'entreprise • Politiques RH - harcèlement, drogue et alcool, etc. • Code d'éthique
8. Manque de collaboration avec les groupes d'intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'engagement de l'actionnaire
9. Manquement de suivre sur le plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du tableau de bord prospectif • Amélioration de la communication, la sensibilisation et l'appui au Plan stratégique à tous les niveaux de la société • Présentation de la structure de gestion de projet • Stratégie de la flotte à long terme
10. Manquement à se conformer aux exigences réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> • Familiarisation et formation continue sur les réglementations • Mise en œuvre du Système d'apprentissage maritime (standardisation de l'équipage de navire, 2 à 3 prochaines années) • Vérifications internes régulières
11. Manque de confiance de l'actionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions régulières avec l'actionnaire • Amélioration continue du processus de planification d'entreprise
12. Processus non efficace pour atteindre l'efficacité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de l'élaboration des indicateurs de rendement clés pour divers processus • Projet de renouvellement des processus commerciaux • Mise en œuvre de la structure de gestion de projet • Approche plus disciplinée envers la planification stratégique
13. Service non fiable	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir les procédures et les processus de chargement pour en améliorer l'efficacité • Systèmes de communication en place pour la communication à la clientèle au cours des délais ou des annulations • Gestion améliorée de la maintenance • Mises en cale sèche et entretien à quai réguliers
14. Dommages matériels et perte de biens de clients ou d'un tiers	<ul style="list-style-type: none"> • Modes opératoires normalisés et manuels • Plan de chargement des navires • Couverture d'assurance suffisante
15. Les services ne répondent pas aux attentes des clients relativement à la valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les plans et processus de reprise des services • Sondage auprès des clients - véhicules personnels et véhicules commerciaux • Formation sur le service à la clientèle

Brève description des risques	Stratégies d'atténuation
16. Les coûts d'exploitation ne sont pas à l'intérieur des crédits alloués	<ul style="list-style-type: none"> • Examens financiers mensuels et trimestriels • Améliorer le processus de budgétisation • Stratégie de couverture de carburant en place
17. Approvisionnement insuffisant, ressources physiques et services pour l'exploitation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des plans d'urgence pour l'approvisionnement en carburant des navires • Embauche d'un gestionnaire de l'approvisionnement stratégique • Amélioration de l'examen de l'inventaire des stocks
18. Interruptions soudaines ou inattendues des opérations de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de continuité des opérations • Plan d'intervention en cas d'urgence • Processus de sécurité pour les clients et les employés • Processus de planification de la main-d'œuvre et de la relève
19. Changement aux politiques du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir les initiatives en cours pour comprendre les attentes gouvernementales • Conserver une communication régulière avec l'actionnaire
20. Une gestion, une intégrité, une protection et une disponibilité des informations inadéquates	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'intervention en cas d'incident • Standardisation des processus • Développement continu du journal de la société (pour classer et partager des documents et des dossiers de l'entreprise) • Initiative de renouvellement des processus commerciaux

Des informations sur les catégories et les notations de risques de la société peuvent être consultées à l'Annexe A.

Renouvellement des processus commerciaux

En mai 2012, le Conseil du Trésor a publié une politique sur les normes de planification des ressources de la société (PRS) pour les ministères. PRS se définit comme « une stratégie technologique qui intègre un ensemble de fonctions de l'entreprise tels que la finance, le matériel, les ressources humaines (RH), l'approvisionnement et la gestion des actifs, grâce à des liens étroits à partir de transactions commerciales opérationnelles grâce jusqu'aux documents financiers. Les systèmes de PRS permettent la circulation de l'information à travers l'organisation, dans des processus commerciaux de bout en bout, grâce à un ensemble complet de modules de systèmes interconnectés. Les systèmes PRS sont des suites logicielles d'applications intégrées qui soutiennent les processus commerciaux, les fonctions et les données communes pour les systèmes d'enregistrement dans une entreprise ».

De plus, la politique stipule que « la mise en œuvre de systèmes PRS standards qui soutiennent des processus commerciaux communs permettra d'améliorer la qualité, la rapidité et la fiabilité de l'information pour la prise de décision, à la fois au sein des ministères et de l'ensemble du gouvernement et serviront au fil du temps, à réduire les inefficacités, les chevauchements et les coûts des opérations administratives ».

Comme la plupart des organisations, Marine Atlantique dépend de systèmes d'information pour la conduite de ses affaires. Sans systèmes d'information efficaces et fiables pour soutenir les processus commerciaux de Marine Atlantique, il peut y avoir un impact matériel négatif significatif sur l'organisation. De plus, pour assurer la gestion efficace des risques reliés à l'information, Marine Atlantique doit veiller à ce que les systèmes d'information critiques soient évolutifs de sorte qu'ils puissent rester alignés à la stratégie commerciale de Marine Atlantique; les systèmes doivent avoir la capacité de répondre aux exigences opérationnelles et de gestion de l'information de Marine Atlantique. Il incombe à Marine Atlantique de veiller à qu'elle utilise des systèmes de gestion de l'information efficaces et qu'elle gère de manière appropriée les risques technologiques auxquels elle est exposée.

La société a déterminé que ses processus et systèmes de gestion de l'information actuels sont insuffisants pour répondre aux besoins de la clientèle et de la société. Marine Atlantique a besoin d'une solution globale qui permettra à la société d'améliorer son environnement global de systèmes TI. La société a utilisé et maintenu plusieurs systèmes pendant de nombreuses années; chaque système gère une composante distincte des activités de Marine Atlantique et, dans certains cas, il existe plusieurs systèmes pour la gestion du même processus commercial. Par exemple, Marine Atlantique possède actuellement trois systèmes différents pour la création de demandes et le suivi des stocks. Aloha, Amos et Adaco créent tous des bons de commande et les demandes qui sont ensuite reproduits dans IFS, ce qui crée non seulement la duplication des problèmes d'effort et d'intégration, mais crée également un risque important pour la société, tel que décrit ci-dessous :

- Des systèmes d'information non reliés entravent l'utilisation de flux de travail automatisé et contribuent à des problèmes de contrôles internes.
- Un environnement de système TI complexe conduit à des « processus individuels » et au besoin perçu de systèmes double supplémentaires.
- L'information ne circule pas de façon transparente entre les services, empêchant la vue bout en bout des activités clés.
- De nombreuses interfaces manuelles sont nécessaires pour la diffusion de l'information à travers la société.
- L'entretien complexe et le soutien de multiples systèmes TI uniques nécessite un entretien indépendant.

Voici une liste, non exhaustive, des différents systèmes qui se trouvent actuellement au sein de la société :

Système	Exemples de rôles du système au sein de Marine Atlantique
Adaco	Gestion des recettes et stocks alimentaires
Aloha	Point de vente sur les navires et stocks des boutiques de cadeaux
AMOS	Système d'entretien des navires et stocks (3 navires)
BOOKIT	Système de réservation, revenus
E-Personality	RH et paie
IFS	Comptabilité, stocks à terre et stocks sur un navire
iTrak	Suivi d'incidents (sécurité)
MPMS	Entretien de navire (Atlantic Vision)
OpenText	Système de gestion des documents électroniques
TMS	Système de gestion de terminal (remorques sans tracteur)

En 2015, une étude réalisée par Deloitte a conclu que nos ... « *processus commerciaux actuels et l'architecture de soutien ne sont pas viables à l'avenir et présentent plusieurs risques pour l'organisation*

relativement aux intégrations manuelles, à la faible intégrité des données, un nombre élevé de contrôles compensatoires et le manque de transparence de bout en bout ».

Il ne fait nul doute que Marine Atlantique puisse apporter des améliorations et des modifications à ses systèmes actuels pour résoudre certains des problèmes identifiés. Toutefois, les questions sous-jacentes resteront irrésolues et l'organisation continuera à encourir des coûts financiers supplémentaires pour compenser les lacunes de ses systèmes. Plusieurs des systèmes actuels de la société atteindront bientôt leur « fin de vie »; ce qui signifie que les fournisseurs de logiciels n'offriront plus de soutien pour les versions actuelles du logiciel détenu par Marine Atlantique. Le système comptable de la société a déjà atteint sa « fin de vie » et le système de paie approche rapidement ce stade.

Pour remédier aux faiblesses de son environnement de systèmes informatiques et minimiser le risque global présenté par l'utilisation de nombreux systèmes autonomes, Marine Atlantique propose de mettre en œuvre un nouveau système de planification des ressources de la société dans le cadre de son initiative de renouvellement des processus commerciaux. Une solution PRS fonctionnera efficacement dans l'environnement distribué de Marine Atlantique et répondra aux questions technologiques clés suivantes :

- Manque de visibilité pour les processus clés
- Rapports des mesures
- Processus manuels et contrôles compensatoires
- Efficacité dans l'utilisation de ressources humaines limitées
- Vérification et intégrité des données
- Alignement des processus horizontale par rapport à vertical

La transition vers un nouveau système PRS qui combine et rationalise efficacement les différents systèmes TI de la société permettra d'améliorer l'efficacité globale et de positionner la société pour de nouvelles améliorations à ses processus commerciaux.

Les coûts d'un nouveau système PRS, bien que significatif, sont plus que compensés par les gains en efficacité et l'amélioration de l'intégrité de l'information et de la disponibilité. Même si la société venait à renoncer à cette initiative importante, des coûts financiers importants seraient nécessaires pour améliorer ou remplacer les systèmes actuels.

Les coûts identifiés pour un nouveau système PRS ont été inclus dans les données financières du plan d'entreprise.

Entretien à terre

En 2014-15, Marine Atlantique a commencé le processus de réaligement de son service d'entretien à terre. Cette initiative était en cours lors de 2015-16 et elle sera terminée au cours de 2016-17. L'objectif de cette initiative est de se procurer un service d'entretien à terre efficace grâce à l'alignement de la main-d'œuvre appropriée et d'une structure organisationnelle efficace. Marine Atlantique divise cette initiative clé en deux phases :

- Phase Un (restructuration organisationnelle) : identifier les postes clés de gestion avec la structure de la main-d'œuvre de soutien nécessaire pour réaliser un programme d'entretien à terre efficace et amélioré.
- Phase Deux (modifications du programme d'entretien) : réaligner les activités d'entretien avec les employés d'entretien pour s'assurer que les ensembles de compétences/métiers appropriés sont correctement réparties entre les activités pertinentes.

L'entretien est une partie importante des opérations quotidiennes de Marine Atlantique et, à ce titre, la réalisation de cette initiative en 2016-17 se traduira par un programme d'entretien à terre plus efficace qui vous aidera à favoriser davantage l'efficacité des processus commerciaux.

Outil de modèle de tarification

En 2015-16, la société a travaillé en étroite collaboration avec un consultant externe pour commencer le développement d'une nouvelle approche à la tarification et à la gestion des revenus. Grâce à deux tests de recherche et de marché, Marine Atlantique a commencé à mieux comprendre comment les clients réagiront à différents niveaux de prix et réductions.

Avec ses résultats, Marine Atlantique développera en 2016-17 un outil de modèle de tarification qui permettra à la société de simuler l'impact des différentes offres de prix et diverses stratégies de prix pour l'achalandage de véhicules commerciaux et de véhicules de passagers. Ce projet sera bâti sur la recherche menée en 2015-16 et à l'élaboration d'une solution durable et continue qui permettra non seulement à la société de mieux évaluer l'élasticité de la demande pour chacune des principales classes tarifaires de Marine Atlantique, mais aussi à déterminer la façon de maximiser les revenus pour les services offerts.

Autres activités

Services de nettoyage de véhicules

Dans le cadre des engagements d'économie du Budget 2012, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) a proposé que, pour atteindre 280 000 \$ d'économies annuelles pour l'ACIA, elle transférerait le nettoyage des véhicules quittant la province de Terre-Neuve-et-Labrador de l'ACIA à Marine Atlantique. Le service de nettoyage de véhicules, initialement imposé pour éviter la propagation des virus de plantes d'une province à l'autre en vertu de la Loi sur la protection des végétaux, a été historiquement réalisée par les inspecteurs de l'ACIA ou d'autres employés de l'ACIA. Et tandis que les centres de traitement des véhicules sont situés à côté des installations de Marine Atlantique à Port aux Basques et à Argentic, Marine Atlantique n'a eu aucune implication dans le processus de traitement des véhicules à ce jour.

Une décision du Conseil du Trésor datée du mois de juin 2012 a demandé à Marine Atlantique d'assumer la responsabilité du lavage des véhicules dans les installations de traitement de véhicule de l'ACIA à Port aux Basques et à Argentic en 2014.

Depuis qu'elle a reçu la directive, Marine Atlantique a travaillé avec l'ACIA pour négocier un protocole d'entente qui définit clairement les responsabilités assumées par chaque organisation dans le cadre du transfert des services de nettoyage de véhicules, avec cependant peu de succès à ce jour. Bien qu'en surface, cela semble n'être qu'un simple transfert de fonctions, ce n'est pas le cas. Marine Atlantique a deux préoccupations majeures relativement à cette décision :

1. Marine Atlantique ne connaît pas et n'a aucune expertise interne de la *Loi sur la protection des végétaux*. La société ne veut pas accepter de responsabilité qui pourrait être reliée à la loi, ou la propagation de maladies. En tant que société d'État, Marine Atlantique n'a pas la même protection contre les pertes que l'ACIA jouit en tant que ministère du gouvernement, et se pourvoir d'une assurance contre les pertes serait une proposition très coûteuse, entraînant des coûts de prestation des services de nettoyage de véhicule bien au-delà de l'estimation actuelle.
2. Marine Atlantique ne désire pas accepter la responsabilité pour les installations ou des équipements de l'ACIA, qui sont tous deux très vieux et en très mauvais état. Le transfert de ces

installations à Marine Atlantique causerait un fardeau financier pour la société qui n'est d'aucune façon relié à l'exécution de son mandat de base, et aurait probablement un impact non seulement sur sa capacité à atteindre ses objectifs de recouvrement des coûts, mais aussi un impact négatif sur les tarifs.

Marine Atlantique a le devoir envers son actionnaire et les contribuables canadiens de veiller à ce qu'elle n'assume pas de responsabilité pour le transfert de maladies. Toutefois, si Marine Atlantique est tenu d'assumer la responsabilité non seulement pour le lavage des véhicules, mais aussi d'assurer qu'ils ont été lavés selon les normes de l'ACIA, elle assume en réalité la responsabilité de prévenir la propagation de maladies. Ceci ne fait clairement pas partie du mandat de Marine Atlantique.

Bar Harbour

Marine Atlantique possède des installations terminales à Bar Harbour, dans le Maine, qui excèdent ses besoins et qui sont de toute façon en dehors de son mandat. La société a procédé à une évaluation environnementale de la propriété et a élaboré des plans de remise en état afin de remédier aux problèmes environnementaux. Une évaluation de la propriété a également été effectuée.

Marine Atlantique a obtenu l'accord de l'actionnaire en vue de se départir de cette propriété en 2012 et a conclu un accord de principe à cet effet avec l'État du Maine. Cette entente doit faire l'objet d'une négociation concernant le traitement et les responsabilités environnementales futures associées à la propriété. La société travaille actuellement aux détails de cet accord et est prête à commencer l'assainissement de l'environnement (à un coût d'environ 330 K \$ US) qui est nécessaire d'après la réglementation environnementale en vigueur dans l'État du Maine. Cet assainissement est nécessaire pour que Marine Atlantique puisse minimiser les engagements futurs reliés à la contamination de l'environnement. L'entente de principe prévoit que l'État du Maine devra payer 1 million de dollars au début d'un bail de trois ans. L'État aura alors la possibilité d'acheter la propriété à la fin du bail de trois ans. Marine Atlantique espère céder cette propriété dès que possible, et prévoit utiliser le produit de la vente pour compléter son programme d'investissement, approuvé dans les plans d'entreprise antérieurs.

7.0 Perspectives financières

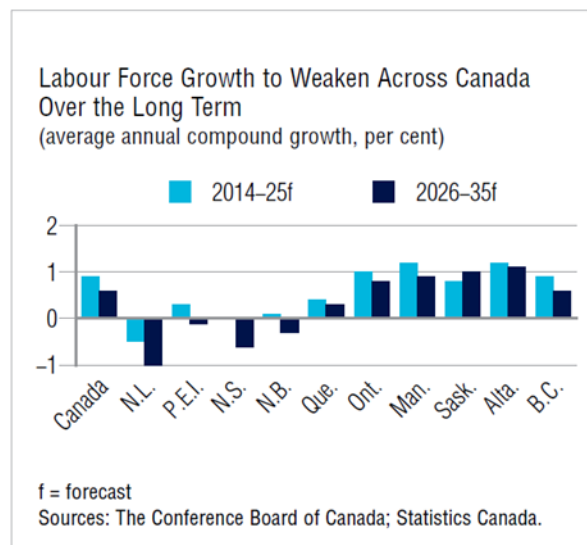
On trouvera dans les sections ci-après un aperçu des hypothèses financières servant de base aux états financiers prévisionnels pour la prochaine période de planification.

Achalandage

L'économie de Terre-Neuve-et-Labrador a connu une autre année difficile en 2015, alors que les restrictions du secteur gouvernemental, un secteur des ressources à la baisse ainsi qu'une chute des activités de construction pèsent sur la performance économique globale. L'achalandage de véhicules commerciaux a continué son déclin à court terme. Toutefois, après des années d'une trajectoire vers le bas, les niveaux d'achalandage de véhicules de passagers ont augmenté en 2015-16. 2015-16 ne représente que pour la troisième fois en dix ans, une année de croissance positive pour l'achalandage de véhicules passagers, bien que les prévisions d'achalandage de la société montrent une autre baisse l'achalandage de véhicules de passagers après 2016-17, en ligne avec la situation économique de Terre-Neuve-et-Labrador. Bien que les efforts de marketing, le prix du carburant et le taux de change américain se sont avérés bénéfiques pour 2015-16, il faut tenir compte d'une perspective économique pour l'avenir et elle se reflète dans les prévisions révisées de l'achalandage de Marine Atlantique.

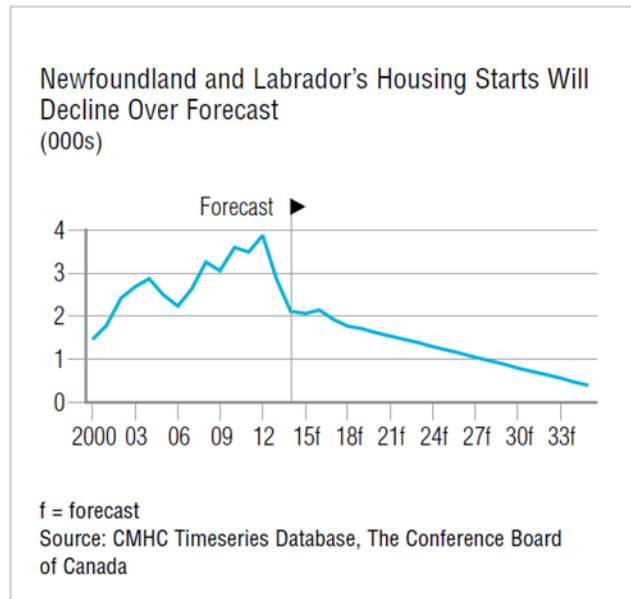
Pour construire une base de connaissances de prévision interne de la société, une étude de corrélation de l'achalandage a été réalisée en avril 2015 pour comprendre s'il y avait des modèles entre les indicateurs économiques et les niveaux d'achalandage. Voici ce qui a été trouvé en ce qui concerne les niveaux d'achalandage de véhicules de passagers :

- IPC global et IPC pour le gaz montrent la meilleure corrélation aux changements dans l'achalandage de véhicules privés au cours des 6 dernières années.
- Il semble y avoir une relation inverse entre la participation de la main-d'œuvre et le nombre de véhicules passagers voyageant vers le continent.
 - Selon le Conference Board du Canada, la province a connu une forte croissance au niveau de l'emploi de 2010 à 2013 alors que les grands projets de construction dans le secteur des ressources naturelles ont stimulé la demande en main-d'œuvre.
 - Cette forte croissance ne sera pas maintenue à l'avenir. L'emploi total a diminué de 1,9 % l'an dernier, et une autre contraction est également attendue cette année.
 - Les conditions du marché du travail devraient permettre une légère amélioration de 2016 à 2019. Toutefois les tendances à long terme indiquent un déclin de l'emploi global.



En ce qui concerne les niveaux de l'achalandage de véhicules commerciaux, les corrélations avec les indicateurs économiques ont été plus faibles :

- Les mises en chantier semblent être la relation la plus forte pour les tendances dans les unités commerciales avec conducteur.
 - Les mises en chantier ont connu une croissance effrénée au cours des cinq dernières années. Ce rythme ne sera toutefois pas maintenu à long terme compte tenu des exigences démographiques à la baisse de la province et l'atténuation des tendances migratoires des campagnes vers les villes.
 - On s'attend à ce que les mises en chantier chutent d'un pic de 3 900 en 2012 à seulement 400 en 2035. La dégringolade ne deviendra cependant pas aiguë avant la prochaine décennie puisque les mises en chantier devraient rester au-dessus de 1000 jusqu'en 2027.



Bien que les facteurs économiques ne soient pas trop optimistes, Marine Atlantique s'attend à ce qu'un certain nombre de facteurs contribuent à contrer les prédictions négatives :

- D'autres essais de tarification devraient contribuer à la croissance positive de l'achalandage de véhicules passagers en 2016-17.
- Une nouvelle stratégie de prix pour les véhicules de passagers sera lancée en 2017-18.
- Une meilleure orientation du marketing commercial avec un accent accru sur la notoriété des marques dans les industries clés et les marchés des utilisateurs finaux contribueront à stimuler l'achalandage de véhicules de passagers.
- On prévoit que le taux de change entre les États-Unis et le Canada demeure favorable pour les voyageurs américains à court terme.
- Les prix des carburants devraient rester à des niveaux modérés à court terme.
- Le potentiel à plus long terme pour le pétrole et le gaz suggère une croissance à long terme.
 - Des résultats récents de la prospection sismique montrent le potentiel pour un maximum de 12 millions de barils de pétrole, avec d'une valeur marchande d'un maximum de 600 milliards de dollars.
- Des indicateurs économiques provinciaux prévoient que l'économie connaîtra une remontée en 2019-20.

Prévision de l'achalandage

Compte tenu de tous ces facteurs, Marine Atlantique a révisé ses prévisions de l'achalandage pour la prochaine période de planification à partir de son Plan d'entreprise 2015-16.

Le tarif spécial de reconnaissance des Forces canadiennes continue d'être populaire auprès de nos clients et sera encore offert au cours de la période de planification. Au cours de la saison estivale de 2015, près de 14 000 personnes ont profité de cette tarification.

Ce programme offert à l'année est disponible au personnel et aux vétérans des Forces canadiennes et à jusqu'à trois accompagnateurs par réservation. Il procure un tarif passager gratuit pour le service entre

Port aux Basques et North Sydney, ou une réduction de 50 % du tarif passager pour le service entre Argentia et North Sydney (véhicules non compris).

Charges d'exploitation

Les dépenses projetées sur cinq ans tiennent compte de l'exploitation de la flotte actuelle comprenant le *Blue Puttees*, le *Highlanders*, le *Leif Ericson* ainsi que l'*Atlantic Vision* jusqu'à son remplacement en 2019 par un nouveau navire.

Dépenses de carburant

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et continuera de le faire, représentant 15 % des charges d'exploitation totales. Il existe une grande incertitude entourant le prix du pétrole à l'avenir, ainsi que l'approvisionnement en pétrole, étant donné que le fournisseur habituel de la société a cessé ses activités.

La société souhaite maintenir son programme de couverture du carburant, lequel vise à minimiser les effets des changements de prix défavorables, et stabiliser ainsi le budget de la société relativement au carburant.

Afin de se conformer aux exigences réglementaires sur les émissions atmosphériques des navires, Marine Atlantique collabore avec Transports Canada à l'élaboration de son plan d'échelonnement de la flotte afin de respecter les exigences de 0,10 % de teneur en soufre. Le plan de Marine Atlantique a été approuvé par le Bureau d'examen technique en matière maritime de Transports Canada et permet à Marine Atlantique de diminuer progressivement les émissions de dioxyde de soufre jusqu'en janvier 2020. Les règlements du 0,1 % relatifs aux exigences en matière de teneur en soufre des combustibles marins sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Marine Atlantique a obtenu une prolongation de façon à permettre à la Société de se conformer progressivement à la réglementation d'ici 2020. Cela impliquera que la société brûlera plus de gazoil marin et moins de carburant diesel avec le temps jusqu'à l'atteinte de l'exigence de teneur en soufre de 0,1 %.

Cependant, dans la foulée de ce plan, Marine Atlantique devra se tourner vers le gazoil marin plus vite que prévu au départ, ce qui limitera les répercussions des baisses des prix du pétrole sur le bénéfice net de Marine Atlantique. En tant que telles, les diminutions de la consommation de carburant seront neutralisées par l'augmentation du prix au litre (Marine Atlantique utilise actuellement un mélange de combustible de soute et de gazoil marin pour produire un mazout intermédiaire qui sert à alimenter ses navires).

Taux de change

Compte tenu de la volatilité de l'économie mondiale et de l'incertitude quant à l'endroit où Marine Atlantique pourrait se procurer les navires de remplacement, Marine Atlantique a adopté une approche très prudente à cette hypothèse. Cependant, Marine Atlantique reconnaît que le financement réel sera basé sur le taux de change qui sera en vigueur à ce moment.

Stratégie de couverture

La société a recours à une stratégie de couverture des taux de change afin d'atténuer de façon proactive son exposition aux fluctuations du cours des monnaies étrangères. Elle a aussi négocié afin de payer en devise canadienne l'affrètement de deux de leurs navires dans la première période d'affrètement de cinq

ans (se terminant en décembre 2015 et en février 2016). De plus, elle a obtenu des contrats de change à terme avec une institution financière, afin de respecter les exigences reliées à l'euro pour le reste de la période d'affrètement du *Atlantic Vision*. La stratégie de couverture de Marine Atlantique a réussi à apporter une stabilité et une certitude à l'égard des coûts des obligations d'affrètement pour la durée des ententes d'affrètement.

Coûts de la main-d'œuvre

La convention collective de la société avec la Guilde de la marine marchande du Canada (Convention A) a été renouvelée en arbitrage au cours du deuxième trimestre de 2015-16. La nouvelle convention est d'une durée de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2016. La convention comprend des augmentations annuelles de 1,75 % le 1^{er} janvier de chaque année de la convention.

La convention collective avec la Guilde de la marine marchande du Canada (Convention E) a été renouvelée en arbitrage au cours du quatrième trimestre de 2014-15. La nouvelle convention est d'une durée de quatre ans, soit du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016. La convention comprend des augmentations de 2,5 % le 1^{er} janvier 2013 et de 1,75 % pour chacune des trois années de la convention.

La convention collective avec la l'Alliance de la Fonction publique du Canada (Convention E) a été renouvelée par ratification au cours du quatrième trimestre de 2014-15. La convention est d'une durée de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2016. La convention comprend une augmentation annuelle de salaire de 1,75 % le 1^{er} janvier de chaque année de la convention avec un paiement de 1200 \$ au moment de la signature en reconnaissance de l'évitement de l'arbitrage et des coûts associés ainsi que l'élimination du Comité mixte d'évaluation des emplois et des processus connexes.

La convention collective avec Unifor (Convention B) a été réglée en arbitrage en novembre 2015. La convention est d'une durée de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2016. La convention comprend une augmentation annuelle de salaire de 1,75 % le 1^{er} janvier de chaque année de la convention et comprend plusieurs ajustements dans le texte visant à réduire le mouvement au sein de la flotte de navires de la société.

La convention avec Unifor (Accord C) est actuellement échue. Un arbitrage a eu lieu en novembre 2015 et la société est actuellement en attente de la décision.

Taux d'inflation

La politique canadienne sur l'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %, soit le milieu de la fourchette de contrôle de l'inflation qui est de 1 à 3 pour cent. Aux fins de ce plan d'entreprise, Marine Atlantique a prévu les taux d'inflation de 3 % pour les dépenses non reliées à la main-d'œuvre et de 5% pour les frais de carburant. Tandis que le taux de 3% se situe à l'extrémité supérieure de la fourchette de la Banque du Canada, la plupart des fournitures utilisées par Marine Atlantique proviennent de l'Europe, et Marine Atlantique a choisi d'être plus conservatrice relativement à ses hypothèses de taux d'inflation.

Coûts du régime de pensions

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. Dans le budget 2013, il a été annoncé que : « Le gouvernement continuera de travailler avec les sociétés d'État dans le but d'instaurer le partage à parts égales des coûts (50-50) entre l'employeur et les employés d'ici 2017 et d'harmoniser l'âge d'admissibilité aux prestations de retraite avec les modalités annoncées dans le Plan d'action économique de 2012 à l'égard des employés embauchés après 2012 aux termes du Régime de

retraite de la fonction publique ». En sa qualité de société d'État, Marine Atlantique s'adapte à ces exigences.

Pour les employés embauchés avant le 1^{er} janvier 2014, la date de la retraite normale est le dernier jour du mois au cours duquel un employé atteint 65 ans; toutefois, les employés peuvent prendre leur retraite dès 45 ans. Les employés peuvent travailler au-delà de 65 ans, mais doivent commencer à toucher leur pension à 71 ans. Pour les employés embauchés après le 1^{er} janvier 2014, la date de la retraite normale est le dernier jour du mois au cours duquel un employé atteint 65 ans; toutefois, les employés peuvent prendre leur retraite dès 55 ans. Si un employé a 30 ans de service admissible, l'employé peut prendre sa retraite dès 50 ans.

D'ici 2017, Marine Atlantique et ses employés auront une part égale du coût des prestations accumulées dans une année; une cible de contribution de 50-50. Pour atteindre cet objectif, les cotisations salariales augmenteront progressivement dans les années intermédiaires. En 2014, la part estimée des employés de ce coût est évaluée entre 36 % et 38 %, selon la date d'embauche.

Année	% des gains donnant droit à une pension jusqu'au MGAP		% des gains donnant droit à une pension au-dessus du MGAP		Partage estimé des coûts de service par employé accumulés dans une année	
	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché après le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché après le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché avant le 1 ^{er} janvier 2014	Embauché après le 1 ^{er} janvier 2014
2015	6,50	5,5	8,50	7,0	40 %	42 %
2016	7,5	6,0	9,75	7,5	45 %	45 %
2017	8,25	6,5	10,5	8,0	50 %	50 %

*MAGA – Maximum annuel des gains ouvrant droit à pension

Marine Atlantique verse les montants supplémentaires nécessaires pour couvrir les prestations, conformément aux exigences de la loi sur le financement.

Coûts de déplacement, d'hébergement, de conférence et d'événements

En 2015, le gouverneur en conseil a demandé à Marine Atlantique d'aligner ses politiques de déplacement à celles du Secrétariat du Conseil du Trésor, en particulier pour :

1. « Aligner les politiques, les directives et les pratiques de dépenses de déplacement, d'hébergement, de conférence et d'événements aux politiques, directives et instruments connexes du Conseil du Trésor sur les dépenses de déplacement, d'hébergement, de conférence et d'événements d'une manière cohérente à leurs obligations légales; et
2. faire rapport de la mise en œuvre de cette directive dans leur prochain plan d'entreprise ».

Déplacements

La politique et les procédures actuelles de Marine Atlantique sont très étroitement alignées avec le gouvernement fédéral en matière de gouvernance et de contrôle interne. Il n'y a pas de dispositions au-dessus des limites supérieures de la directive en matière de déplacement du Secrétariat du Conseil du

Trésor Par exemple, les repas de Marine Atlantique par jour sont inférieurs à ceux du gouvernement fédéral par jour. Tous les budgets de déplacement sont examinés et approuvés par la direction (chef de la direction et vice-présidents) et communiqués au comité de vérification et de gestion du risque dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel. Les rapports mensuels des variations du centre des coûts sont soumis aux Finances et les frais de déplacement sont inscrits dans les livres de performance internes. L'approbation préalable d'un vice-président est requise pour tout déplacement vers des sites autres que ceux appartenant à Marine Atlantique. La quantité d'informations requises sur le formulaire d'approbation n'est pas encore au niveau prescrit par cette directive. Marine Atlantique est cependant engagée à atteindre un alignement complet.

Des projets de modification à la politique sur les déplacements de la société sont en cours de révision et seront finalisés d'ici le 31 mars 2016 en vue de la mise en œuvre prévue au début de 2016-17.

Conférences

La politique et les procédures actuelles de Marine Atlantique sont alignées à celles du gouvernement fédéral. Le budget annuel pour les conférences est approuvé par la direction et communiqué au comité de vérification et de gestion du risque du Conseil d'administration de la société dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel. Les rapports mensuels des variations du centre des coûts sont soumis aux Finances et les frais de conférence sont inscrits dans les livres de performance internes. Un formulaire d'autorisation de déplacement et de conférence est utilisé. Tous les employés doivent recevoir une approbation préalable du vice-président concerné avant de s'inscrire ou de réserver pour le déplacement. Les coûts totaux budgétisés sont inclus dans le formulaire ainsi que les avantages de la participation.

Hébergement

Marine Atlantique n'a actuellement pas de politique d'hébergement en place. Les frais reliés à l'hébergement sont cependant surveillés de près et budgétisés. La société est dotée d'une politique de tolérance zéro pour l'alcool. La plupart des frais d'hébergement de Marine Atlantique sont reliés aux réunions de gestionnaires de service, à la formation et à des événements de reconnaissance des employés. Aucune approbation préalable n'est actuellement requise. Les gestionnaires de centre de coûts peuvent actuellement engager des dépenses reliées à l'hébergement.

Un nouveau projet de politique sur l'hébergement a été élaboré et est en cours de révision. Il sera finalisé d'ici le 31 mars 2016 en vue de la mise en œuvre au début de 2016-17.

Événements

Il n'y a actuellement aucun processus spécifique pour l'approbation d'événement. La société ne tient toutefois pas de nombreux événements dans une année. Tous les coûts reliés à des événements sont inscrits dans le processus de budgétisation. Les gestionnaires de centre de coûts ont la responsabilité de demeurer dans leur budget et de faire rapport des écarts budgétaires mensuels du centre de coûts.

Marine Atlantique réalise actuellement une révision de son processus d'approbation des événements et déterminera si des changements doivent être apportés au début de 2016-17.

Du point de vue des rapports, Marine Atlantique met en place un processus efficace pour initier, diffuser et faire le suivi des approbations préalables requises pour les voyages, l'hébergement, les conférences et les événements afin de se conformer entièrement à la directive. La société est déjà en bonne position pour répondre à cette directive et demeure engagée envers un alignement complet d'ici le 31 mars 2017. La société fera régulièrement rapport des dépenses de déplacement dans ses rapports financiers trimestriels ainsi que dans son rapport annuel, en commençant par son rapport annuel de 2015-16.

Voici les dépenses prévues de déplacement, d'hébergement et de conférence de la société. L'augmentation des déplacements pour 2016-17 est attribuée à la proposition de remplacer l'*Atlantic Vision*, ce qui impliquera probablement des déplacements supplémentaires, y compris certains déplacements aux chantiers navals applicables.

En général, les dépenses de déplacement de Marine Atlantique comprennent les déplacements vers les divers bureaux de Marine Atlantique, les déplacements vers les chantiers navals pour les périodes d'entretien et de remise à neuf, les déplacements vers Ottawa pour les réunions avec Transports Canada et les agences centrales et la formation.

(en milliers de dollars)	Moyenne	Réels	Prévisions					
	3 dernières années	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Déplacements	1 921	1 738	2 316	2 602	2 083	2 246	2 213	2 382
Conférences	116	196	170	192	189	187	188	180
Hébergement	227	218	195	131	132	132	132	132
	2 263	2 152	2 682	2 925	2 403	2 565	2 532	2 694

La Société élabore présentement un plan pour répondre à l'exigence de divulgation proactive à venir.

Besoins en immobilisations

Entretien de la flotte

Des investissements pour l'entretien de la flotte sont nécessaires pour garder les navires en parfait état de fonctionnement. Comme l'exige la réglementation, Marine Atlantique a prévu une cale sèche pour chaque navire tous les 2 ans, à l'exception du *Atlantic Vision*; en raison de la durée de désarmement de ce navire dont sa mise en cale sèche est prévue pour une seule fois au cours de la période de planification, et ce, sans impact sur la classe.

Plus précisément, le *Blue Puttees* est prévu aller en cale sèche en 2016-17, 2018-19 et 2020-21. Dans les années où le navire n'est pas en cale sèche, l'entretien à quai est prévu. D'autres travaux de maintenance prévus pour le *Blue Puttees* comprennent le remplacement des crochets de canots de sauvetage, la remise à neuf du moteur auxiliaire sur une base annuelle et l'installation de la trousse de conversion du carburant diesel, qui est demandée pour la transition du navire à partir d'un mélange de carburant au gazoil marin afin de répondre à la réglementation des émissions de soufre.

Les mises en cale prévues pour le *Highlanders* sont en 2017-18 et 2019-20. L'entretien à quai est prévu tous les deux ans. L'autre entretien prévu est similaire à celui du *Blue Puttees* - remplacement des crochets de canots de sauvetage, remise à neuf du moteur auxiliaire sur une base annuelle et trousse de conversion du carburant diesel.

La mise en cale sèche du *Atlantic Vision* est quant à elle prévue en 2018-19, les mises en cale sèche du *Leif Ericson* sont prévues en 2017-18, puis en 2019-20.

Entretien à terre

Marine Atlantique a investi une importante somme d'argent dans son infrastructure à terre au cours des six dernières années, y compris le nouveau bâtiment d'administration et le nouveau terminal de North Sydney ainsi que la rénovation du terminal de Port aux Basques. Elle a également beaucoup investi dans ses quais et ses aires de rassemblement. Marine Atlantique en est maintenant à des besoins de capitaux pour l'entretien de ces installations afin que la société puisse continuer à offrir un niveau élevé de service à la clientèle.

Capital pour l'initiative stratégique

Tel qu'indiqué précédemment dans le plan d'entreprise, Marine Atlantique a récemment mis en œuvre la méthodologie du tableau de bord prospectif de la gestion stratégique. Une partie de cette méthode consiste à identifier les budgets d'immobilisations et de dépenses nécessaires spécifiquement pour réaliser la stratégie. La demande de capital de l'initiative stratégique de Marine Atlantique comprend le financement de 3 projets, en supposant l'analyse de rentabilisation et l'approbation du Conseil d'administration.

Recouvrement des coûts

Dans le cadre du récent engagement d'investissement pris envers Marine Atlantique pour 2015-16 et 2017-18, l'actionnaire a donné une nouvelle orientation en ce qui a trait au recouvrement des coûts.

Plus particulièrement, l'actionnaire a établi la cible de recouvrement des coûts à 65 % pour l'ensemble des services de Marine Atlantique. La formule de recouvrement des coûts est calculée en divisant les recettes totales par le coût total (moins les frais d'affrètement, les dépenses en immobilisations, les coûts de restructuration, de mise en œuvre et de gestion du programme et les coûts du régime de pensions).

8.0 Indicateurs de rendement clés

En plus d'atteindre les cibles de revenus et de recouvrement des coûts, Marine Atlantique a établi les indicateurs de rendement clés au niveau de l'entreprise suivants afin de contribuer à définir la réussite de ses initiatives stratégiques et pour satisfaire aux attentes de son actionnaire principal, le gouvernement du Canada.

	Cible 2015-16	2015-16 Depuis de début de l'exercice ¹
Recouvrement des coûts – Global	65 %	66,3 %* (prévision à la fin de l'exercice)
Ponctualité (à l'exclusion des retards dus aux conditions météorologiques)	86 à 90 %	92 %
Temps de récupération	Dans les 24 heures	12 à 24 heures
Interruptions de service imprévues	3 % ou moins	2,0 %
Utilisation de la capacité	68 %	76 %

9.0 Approbations particulières demandées

Marine Atlantique tente de faire approuver son Plan d'entreprise 2014-19 par le gouverneur en conseil, de faire approuver ses plans d'exploitation et d'immobilisations contenus dans le présent document (voir l'article 8 – États financiers) par le Conseil du Trésor et d'obtenir l'approbation pour le maintien d'une ligne de crédit comme il est décrit ci-après.

Autorisation d'emprunt

La ligne de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement approuvée est de 35 622 000 \$. De ce montant, la société utilise 31 422 000 \$ afin de garantir des lettres de crédit reliées à son régime de pension à prestations déterminées. Cette somme est conforme à l'article 9.11 de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la « loi ») et sert à remplacer les paiements spéciaux de solvabilité. Ces lettres de crédit doivent être maintenues et ne peuvent être réduites que si des contributions supplémentaires équivalentes sont versées dans le régime. Ces lettres pourraient également être réduites sans contributions supplémentaires si une évaluation actuarielle future indiquait que le ratio de solvabilité et le ratio de solvabilité moyen répondent à certains critères définis par la loi.

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

La société demande actuellement l'approbation du ministre des Finances pour obtenir une ligne de crédit suffisante pour répondre aux exigences du régime de retraite qui s'élèvent à 35 622 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et des indemnisations des accidents au travail. De plus, si l'évaluation actuarielle du régime de retraite pour l'exercice 2014 qui sera parachevée en juin 2015 démontre que la solvabilité du régime de retraite s'améliore comme prévu, la ligne de crédit nécessaire pourra être réduite.

10.0 États financiers

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

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C.
État de situation financière – Exercice clos le 31 mars
Au 31 mars 2015; et les prévisions pour 2015-16 à 2020-21

(En milliers de \$)	Réelles 2014-15	Prévisions 2015-16	Budget				
			2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Actifs financiers							
Liquidités	12 527	12 477	12 477	(72 227)	(212 790)	(382 431)	(571 654)
Comptes clients	10 082	7 695	5 695	5 695	5 695	5 695	5 695
Stocks retenus pour la revente	335	335	335	335	335	335	335
Instruments financiers dérivés	797	-	-	-	-	-	-
Actif de retraite constitué	111 832	140 795	168 870	183 870	198 870	213 870	228 870
	135 573	161 302	187 377	117 673	(7 889)	(162 531)	(336 754)
Passifs							
Comptes créditeurs et charges à payer	28 120	26 495	26 495	26 495	26 495	26 495	26 495
Instruments financiers dérivés	6,027	2 192	-	-	-	-	-
Revenus reportés	3 547	3 547	3 547	3 547	3 547	3 547	3 547
Montants dus au gouvernement du Canada	2 766	2 766	2 766	2 766	2 766	2 766	2 766
Charges à payer ^{Nota 1}	62 484	62 484	62 484	62 484	62 484	62 484	62 484
	102 944	97 484	95 292	95 292	95 292	95 292	95 292
Actifs financiers nets (dette)	32 629	63 818	92 085	22 381	(103 181)	(257 823)	(432 046)
Actifs non financiers ^{Nota 2}	228 417	423 776	413 874	413 416	416 961	430 313	429 637
Excédent accumulé	261 046	487 593	505 959	435 797	313 779	172 490	(2 409)

Les notes afférentes font partie intégrante de ces états financiers

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

1. Les charges à payer sont constituées : des indemnités de congé accumulées, du passif au titre du régime de retraite constitué, des charges à payer pour les autres avantages complémentaires de retraite, et des charges à payer pour les avantages postérieurs à l'emploi.
2. Les actifs non financiers sont constitués : des charges payées d'avance, des stocks retenus pour la consommation ainsi que des navires, des installations et du matériel.
3. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État B : État de l'exploitation

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

Pour l'exercice clos le 31 mars 2015 et les prévisions pour 2015-16 à 2020-21

(En milliers de \$)	Réelles 2014-15	Budget 2015-16	Prévisions 2015-16	Budget 2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Revenus totaux	105 357	104 807	105 784	109 228	112 366	115 575	118 858	122 978
Dépenses								
Salaires et avantages sociaux	84 026	85 201	83 785	88 493	92 187	95 216	98 600	101 928
Frais d'affrètement	42 226	34 856	33 822	13 946	13 117	15 614	24 500	43 745
Taxes sur l'importation de frètement	2 861	2 386	2 386	-	-	-	4 135	8 141
Carburant	32 246	28 399	22 017	25 613	34 735	36 125	39 008	39 538
Matières, fournitures et services	17 026	19 375	22 258	22 965	25 094	27 938	30 264	35 189
Réparations et entretien	10 901	10 634	13 177	11 688	12 056	12 421	12 777	13 164
Assurance, loyer et services publics	7 200	7 596	7 856	7 778	7 696	7 973	8 263	8 561
Autre	3 091	8 584	6 078	9 166	6 583	6 933	7 113	7 500
Avantages sociaux futurs des employés ^{Nota 1}	6 855	10 337	9 660	10 435	8 969	9 258	9 579	9 896
Perte (gain) de change	1	-	-	-	-	-	(2 408)	-
Perte (gain) réalisée sur instruments financiers dérivés	4 147	-	5 312	2 192	-	-	-	-
Perte (gain) sur l'aliénation des immobilisations corporelles	268	-	-	-	-	-	-	-
Amortissement	32 792	30 000	31 000	40 900	43 000	45 500	47 700	49 600
Total des dépenses	243 640	237 368	237 351	233 177	243 438	256 977	279 530	317 261
Déficit avant financement de l'État	(138 283)	(132 561)	(131 568)	(123 949)	(131 072)	(141 402)	(160 673)	(194 284)
Financement public								
Opérations	117 227	132 016	126 508	110 310	55 910	14 384	14 384	14 384
Immobilisation	18 895	242 311	228 570	29 812	5 000	5 000	5 000	5 000
Financement total du gouvernement	136 122	374 327	355 077	140 122	60 910	19 384	19 384	19 384

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

Pour l'exercice clos le 31 mars 2015 et les prévisions pour 2015-16 à 2020-21

(En milliers de \$)	Réelles 2014-15	Budget 2015-16	Prévisions 2015-16	Budget 2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Excédent d'opération (déficit)	(2 161)	241 766	223 510	16 173	(70 162)	(122 018)	(141 289)	(174 900)
Excédent (déficit) de l'exploitation accumulé, au début de l'exercice	272 115	269 954	269 954	493 464	509 637	439 475	317 457	176 169
Excédent accumulé, fin de l'exercice	269 954	511 720	493 464	509 637	439 475	317 457	176 169	1 269

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

1. Les dépenses reliées aux avantages sociaux futurs des employés pour 2014-15 sont établies selon des chiffres actuariels. Pour l'exercice 2015-16 et les années subséquentes, les dépenses devraient être égales aux besoins en liquidités pour les avantages sociaux futurs complémentaires autres que ceux de retraite et aux coûts actuels des prestations de retraite.
2. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

État C : État des gains (pertes) de réévaluation

Marine Atlantique S.C.C. État des gains (pertes) de réévaluation

Pour l'exercice clos le 31 mars 2015 et les prévisions pour 2015-16 à 2020-21

(En milliers de \$)	Réelles 2014-15	Prévisions 2015-16	Budget 2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Gains (pertes) de réévaluation en cours d'exercice							
Plus-value (moins-value) latente sur l'échange de devises étrangères	(942)	8 349	4 384	-	-	-	-
Moins-value (plus-value) latente sur instruments financiers dérivés	(1 594)	-	-	-	-	-	-
Reclassements au bilan d'exploitation							
Moins-value (plus-value) réalisée sur instruments financiers dérivés	(4 147)	(5 312)	(2 192)	-	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	(6 683)	3 307	2 192	-	-	-	-
Pertes de réévaluation accumulés, au début de l'exercice	(2 225)	(8 908)	(5 871)	(3 679)	(3 679)	(3 679)	(3 679)
Pertes de réévaluation accumulés, à la fin de l'exercice	(8 908)	(5 871)	(3 679)	(3 679)	(3 679)	(3 679)	(3 679)

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

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

État D : État de la variation des actifs financiers nets

Marine Atlantique S.C.C. État de la variation des actifs financiers nets

Pour l'exercice clos le 31 mars 2015 et les prévisions pour 2015-16 à 2020-21

(En milliers de \$)	Réelles 2014-15	Prévisions 2015-16	Budget 2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Excédent d'opération (déficit)	(2 161)	223 510	16 173	(70 162)	(122 018)	(141 289)	(174 900)
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(18 895)	(228 570)	(29 812)	(42 542)	(49 045)	(44 514)	(37 033)
Amortissement des immobilisations corporelles	32 792	31 000	40 900	43 000	45 500	47 700	49 600
Perte sur l'aliénation des immobilisations corporelles	268	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des immobilisations corporelles	14 165	(197 570)	11 088	458	(3 545)	3 186	12 567
Variation d'autres actifs non financiers							
Variation nette des stocks retenus pour la consommation	6 648	(651)	(1 186)	-	-	-	-
Variation nette des charges payées d'avance	2 064	2 862	-	-	-	(16 538)	(11 891)
Diminution (augmentation) d'autres actifs non financiers	8 712	2 211	(1 186)	-	-	(16 538)	(11 891)
Gains (pertes) nets de réévaluation	(6 683)	3 037	2 192	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des actifs financiers nets	14 033	31 189	28 267	(69 704)	(125 563)	(154 641)	(174 224)
Actifs financiers nets (dette), au début de l'exercice	18 596	32 629	63 818	92 085	22 381	(103 181)	(257 823)
Actifs financiers nets (dette), fin de l'exercice	32 629	63 818	92 085	22 381	(103 181)	(257 823)	(432 046)

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

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

État E : État de l'évolution de la situation financière

Marine Atlantique S.C.C. État de l'évolution de la situation financière

Pour l'exercice clos le 31 mars 2015 et les prévisions pour 2015-16 à 2020-21

(En milliers de \$)	Réelles 2014-15	Prévisions 2015-16	Budget 2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Opérations d'exploitation							
Rentrées de fonds de clients	106 280	105 659	109 102	112 240	115 449	118 732	122 852
Autres revenus reçus	154	125	126	126	126	126	126
Financement public – exploitation ^{Nota 1}	113 610	126 458	110 310	55 910	14 384	14 384	14 384
Financement public – immobilisations ^{Nota 2}	22 674	228 570	29 812	5 000	5 000	5 000	5 000
Sorties de fonds aux fournisseurs et aux employés	(192 966)	(193 668)	(181 028)	(191 468)	(202 219)	(241 198)	(269 657)
Sorties de fonds pour ASF ^{Nota 3}	(26 972)	(38 623)	(38 510)	(23 969)	(24 258)	(24 579)	(24 896)
Intérêt et taux de change sur trésorerie	(943)	-	-	-	-	2 408	-
	21 837	228 520	29 812	(42 162)	(91 518)	(125 127)	(152 191)
Ajustements de capitaux Note 4							
.. Achats d'immobilisation à partir des fonds de	(20 874)	(228 570)	(29 812)	(42 542)	(49 045)	(44 514)	(37 033)
l'exercice précédent ^{Nota 5}	(1 800)	-	-	-	-	-	-
	(22 674)	(228 570)	(29 812)	(42 542)	(49 045)	(44 514)	(37 033)
Augmentation (Diminution) nette des liquidités	(837)	(50)	-	(84 704)	(140 563)	(169 641)	(189 224)
Liquidités, début de l'exercice	13 364	12 527	12 477	12 477	(72 227)	(212 790)	(382 431)
Liquidités, fin de l'exercice ^{Nota 6}	12 527	12 477	12 477	(72 227)	(212 790)	(382 431)	(571 654)

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

1. Le financement public – exploitation pour 2014-15 inclut 106 610 pour l'exercice en cours et 7 000 pour l'exercice précédent.
2. Le financement public – immobilisations pour 2014-15 inclut 20 874 pour l'exercice en cours et 1 800 pour l'exercice précédent.
3. Les sorties de fonds pour les avantages sociaux futurs (ASF) incluent les sorties de fonds pour le régime de retraite, indemnisation pour accidentés du travail et avantages sociaux futurs non rattachés au régime de retraite
4. Les immobilisations sont également désignées en tant qu'immobilisations corporelles ailleurs dans les présents états financiers. On l'utilise ici sous sa forme abrégée simplement dans le but d'alléger la présentation.
5. Les achats d'immobilisations à partir des fonds de l'exercice précédent années représentent les dépenses pour des biens et services importants reçus avant l'exercice précédent et payés pendant l'exercice en cours. Des créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE) ont été établis pour financer ces achats à partir des fonds de l'exercice précédent.
6. Les nombres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre.

Annexe A : Catégories et critères de risque

Égal ou supérieur à 24 (ÉLEVÉ)

Égal à 16 mais inférieur à 24 (IMPORTANT)

Égal à 8 mais inférieur à 16 (MOYEN)

Moins de 8 (FAIBLE)

PROBABILITÉ	ÉCHELLE D'ÉVALUATION
1	Faible – L'incident n'est pas survenu et il serait étonnant qu'il se produise; les chances qu'il se produise sont inférieures à 10 % sur une période d'un an ou pas plus d'une fois tous les 20 ans.
2	Pourrait survenir – L'incident n'est pas survenu, mais il pourrait se produire; les chances qu'il se produise se situent entre 10 % et 20 % sur une période d'un an ou une fois tous les 15 à 20 ans.
3	Possible – Un incident semblable serait survenu ici ou ailleurs, mais dans un passé lointain; les chances qu'il se produise se situent entre 20% et 40% sur une période d'un an ou une fois tous les 10 à 15 ans.
4	Bonne probabilité – Un incident semblable serait survenu ici ou ailleurs dans un passé récent; les chances qu'il se produise se situent entre 40% et 50% sur une période d'un an ou une fois tous les 5 à 10 ans.
5	Forte probabilité – Un incident semblable est survenu ici ou ailleurs à quelques reprises au cours de ma carrière; les chances qu'il se produise se situent entre 50% et 70% sur une période d'un an ou une fois tous les 5 ans.
6	Se produira assurément – L'incident s'est produit à plusieurs reprises ici ou ailleurs au cours de ma carrière; les chances qu'il se produise sont supérieures à 70% sur une période d'un an ou une fois tous les 1 ou 2 ans.
	(Les répercussions sont indiquées en fonction des efforts mis pour régler le problème, des répercussions sur les gens, des coûts financiers, des répercussions sur la réputation de Marine Atlantique.)
1	Minime – L'incident se règle facilement sans tambour ni trompette, le personnel de première ligne peut s'en charger; aucune blessure; coûts financiers minimums; impact négligeable sur la réputation de Marine Atlantique.
2	Légère – L'incident se règle à l'interne grâce à quelques efforts, le personnel de première ligne et un directeur de première ligne peuvent s'en charger; blessure mais aucun traitement requis; perte financière absorbée comme une dépenses d'exploitation négligeable; impact négligeable sur la réputation de Marine Atlantique.
3	Modérée – L'efficacité du service est touchée, mais le problème peut être réglé à l'interne; peut nécessiter un changement à la politique ou à la procédure; blessure qui nécessite un traitement, mais qui n'entraîne pas une invalidité permanente ou à long terme; perte financière qu'il est possible de récupérer grâce à un changement des priorités ou à l'utilisation des fonds d'une autre source; préoccupation à l'interne concernant l'impact sur l'image.
4	Élevée – Grande attention nécessaire de la part de la direction du service (vice-président et directeurs); peut entraîner une modification de la politique; l'aide de conseillers externes peut être nécessaire pour régler le problème; blessure exigeant un traitement et des absences; les pertes financières subies nécessitent des changements aux dépenses et aux investissements prévus pour absorber la perte; l'impact sur la réputation est compris à l'interne mais non visible pour les parties externes.
5	Très élevée – Grande attention nécessaire de la part de la haute direction ou du Conseil d'administration ou de conseillers externes; blessure avec possibilité d'invalidité permanente ou de longue durée; les pertes financières subies ont un impact important sur les gains annuels; l'impact sur la réputation est évident pour les parties externes avec lesquels Marine Atlantique fait affaire régulièrement.
6	Impact grave – Grande attention nécessaire de la part de la haute direction ou du Conseil d'administration ou de conseillers externes; invalidité grave ou perte de vie; les pertes financières ont un impact sur les réserves/la valeur nette; l'impact sur l'image est évident pour les parties externes et la communauté en général.