

Plan d'entreprise de 2023/24 - 2027/28

Marine Atlantique S.C.C.

Décembre 2023

Table des matières

Sommaire.....	3
Vue d'ensemble de l'entreprise.....	4
Environnement d'exploitation.....	6
Environnement interne.....	6
Environnement externe.....	7
Performance récente – Résultats pour 2022/2023.....	9
Indicateurs clés de performance.....	10
Mise à jour des initiatives stratégiques 2022-2023.....	11
Plan stratégique de Marine Atlantique.....	12
Politiques et objectifs du gouvernement.....	12
Objectifs et activités clés.....	13
1. Atteindre la carboneutralité d'ici 2050.....	13
2. Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme.....	15
3. Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients.....	21
4. Garantir l'accessibilité financière et la viabilité du service.....	22
5. Innover et automatiser.....	24
6. Mettre l'accent sur les personnes et la culture.....	27
Programme de santé et de sécurité psychologiques (SSP).....	27
Équité, diversité et inclusion.....	27
Équité salariale.....	28
Investissements majeurs dans les infrastructures.....	29
Destruction de l'île de Vardy.....	29
Renouvellement des processus d'affaires (RPA).....	29
Immeuble d'administration à Port aux Basques.....	30
Risques.....	33
Aperçu financier.....	35
Tarifs.....	35
Supplément pour le carburant.....	35
Achalandage et revenus.....	35
Réductions des dépenses.....	35
Coûts de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements.....	36

Divulgations financières liées au climat.....	36
Autres coûts.....	36
Besoins en immobilisations	37
Sommaire financier.....	37
Recouvrement des coûts	38
Annexe A Lettre de mandat	39
Annexe B Structure de gouvernance d'entreprise.....	43
Annexe C Résultats prévus	47
Annexe D Attestation du directeur financier	49
Annexe E États financiers.....	50
Annexe F Plan d'emprunt	57
Annexe G Gestion du risque d'entreprise (GRE)	57
Annexe I Priorités et orientation du gouvernement.....	67
Annexe J Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général (BVG).....	69

Sommaire

Le plan d'entreprise de 2023/24 - 2027/28 de Marine Atlantique S.C.C. (MA) est basé sur les priorités suivantes :

1. *Fournir un service de transport robuste et fiable pour renforcer la chaîne d'approvisionnement du Canada.*
2. *Lutter contre les changements climatiques.*
3. *Faire progresser la vérité et la réconciliation.*
4. *Mettre en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion.*
5. *Contribuer à rendre le système de transport plus accessible aux personnes handicapées.*

L'année 2023/24 sera palpitante pour Marine Atlantique S.A., car la société réalisera des progrès significatifs pour un grand nombre de ses initiatives stratégiques clés, à savoir :

1. Atteindre la carboneutralité d'ici 2050.
2. Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme.
3. Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients.
4. Garantir l'accessibilité financière et la viabilité du service grâce à la modification de la politique proposée.
5. Innover et automatiser pour améliorer le service.
6. Mettre l'accent sur les personnes et la culture.

La société entre également dans une phase passionnante avec ses grands projets d'investissement :

- Le projet d'acquisition d'un nouveau navire entre dans sa phase finale, la construction étant bien avancée et la livraison prévue pour la fin de l'exercice en cours.
- L'immeuble d'administration de Port aux Basques (PAB) est également en cours de construction, la majeure partie du projet devant être achevée en 2023/24.

Les niveaux d'achalandage de MA ont rebondi en 2022-2023, et la société s'attend à ce que la demande d'achalandage pour 2023-2024 continue à dépasser les niveaux d'avant la pandémie. Bien que MA ait maintenu ses tarifs actuels pour ses clients passagers et véhicules de tourisme (VT) sur toutes ses liaisons pour la première année du plan, elle a proposé des augmentations de tarifs pour le reste du plan. MA prévoit également d'ajuster son supplément pour le carburant afin de mieux l'aligner sur ses coûts de carburant et d'offrir plus de transparence à ses clients.

La société continue à donner la priorité à son programme d'investissement pour soutenir ses objectifs stratégiques et les priorités de l'actionnaire, tout en gérant ses dépenses pour assurer un service efficace et fiable. Bien que les objectifs de recouvrement des coûts n'atteignent pas le seuil de 65 % sur la durée du plan, MA travaille avec l'actionnaire pour remédier aux limites actuelles de la politique de recouvrement des coûts, ce qui lui permettra de fournir un service abordable et durable, tout en respectant les objectifs de bonne gestion financière et d'utilisation prudente de l'argent des contribuables.

L'année 2023-2024 promet d'être excitante et chargée, car de nombreux projets à long terme de l'AMI sont en cours d'achèvement. Cependant, elle n'est pas sans risques. Les taux d'inflation, le coût et la disponibilité du carburant, la disponibilité de travailleurs qualifiés, les négociations en cours avec les syndicats, les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement – tous ces facteurs augmentent le risque opérationnel et financier pour l'organisation et peuvent avoir un impact sur la capacité d'AM à atteindre ses objectifs. Le risque cybernétique demeure également une priorité pour l'organisation. Des mesures d'atténuation de tous ces risques ont été définies et sont en cours de mise en œuvre. La société travaillera avec ses partenaires, y compris l'actionnaire, en vue d'une nouvelle année réussie.

Vue d'ensemble de l'entreprise

Marine Atlantique S.C.C. (MA) a vu le jour le 27 juin 1986 comme société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* En tant que société d'État, MA est réglementée en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Telle qu'elle est homologuée dans le décret du 12 mars 1987 (P.C. 1987-463), l'Entente bilatérale conclue entre Sa Majesté la Reine et MA a défini la relation entre les parties, en vertu de laquelle peuvent être exécutées les ententes concernant l'exploitation et les immobilisations relativement aux services spécifiques de traversier et d'exploitation côtière offerts par la filiale dans le Canada atlantique.

Principales activités

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

MA offre un service essentiel à l'île de Terre-Neuve, car il s'agit du seul service de traversier quotidien qui permet d'assurer le transport de marchandises sur l'île – y compris les aliments frais et les produits périssables, les produits de consommation et les marchandises dangereuses (par exemple, l'oxygène thérapeutique et les fournitures d'hôpital). C'est aussi le seul service quotidien qui permet aux entreprises locales d'exporter leurs produits sur le continent et d'atteindre les marchés nationaux et internationaux dont dépend leur succès commercial. Marine Atlantique constitue également le moyen le plus accessible pour les voyageurs d'entrer et de sortir de l'île avec leur véhicule. Marine Atlantique est donc un catalyseur économique très important pour Terre-Neuve-et-Labrador. Le succès de MA contribue au succès de la province, car il s'agit du principal lien de transport entre la province et le reste du Canada. Le rapport annuel de la société, disponible sur le site Web de Marine Atlantique, contient des renseignements supplémentaires sur celle-ci.

Obligation constitutionnelle

Le service de traversier entre T.-N.-L. et le reste du Canada est garanti en vertu de la Constitution.

En 1949, lorsque Terre-Neuve – maintenant appelée Terre-Neuve-et-Labrador – s'est jointe à la fédération canadienne, on a accordé un statut constitutionnel particulier à la province – qui correspond au paragraphe 32(1) des Conditions de l'union (*Loi sur Terre-Neuve, 1949*) –, à l'effet que le Canada « *maintiendra, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers 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 remplir ce mandat.





Vision, mission et valeurs

Énoncé de vision

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

Énoncé de mission

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

Valeurs d'entreprise

Sécurité

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

Diversité

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

Travail d'équipe

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

Engagement

Nous sommes responsables de notre rendement et nous respectons nos engagements.

Intégrité

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

Excellence

Nous sommes fiers de fournir les meilleurs services possibles.

Un examen plus détaillé des activités de la société figure dans son dernier rapport annuel, qui peut être consulté à l'adresse <https://www.marineatlantique.ca/sites/default/files/2023-11/Rapport-annuel-2022-2023.pdf>.

Environnement d'exploitation

La section suivante aborde différents facteurs des environnements interne et externe dans lesquels MA assure ses services.

Environnement interne

Aperçu des ressources humaines

MA emploie au total 1 184 personnes, réparties sur trois sites géographiques : Port aux Basques, Argentia et North Sydney. Toutefois, un certain nombre de ces employés vivent dans d'autres régions du Canada atlantique et font la navette entre leur domicile et leur lieu de travail pour effectuer leurs quarts de travail de deux semaines. 37 % des employés de MA sont des femmes.

Groupe professionnel	Total des employés	Total de femmes	Pourcentage
01 Haute direction	7	3	42,9%
02 Cadres intermédiaires et autres	56	22	39,3%
03 Professionnels	42	30	71,4%
04 Semi-professionnels et techniciens	136	11	8,1%
05 Superviseurs	34	16	47,1%
06 Superviseurs : artisanat et métiers	8	0	0,0%
07 Personnel administratif et de bureau supérieur	28	24	85,7%
08 Personnel de vente et de service qualifié	61	23	37,7%
09 Artisans et artisans qualifiés	69	0	0,0%
10 Personnel de bureau	94	56	59,6%
11 Personnel intermédiaire de vente et de service	100	75	75,0%
12 Ouvriers semi-qualifiés	352	45	12,8%
13 Autre personnel de vente et de service	197	135	68,5%
Total	1 184	440	37,2%

Négociation collective

Les six conventions collectives de Marine Atlantique sont arrivées à échéance le 31 décembre 2019. Les négociations ont commencé au début de l'année 2021 et, au cours des années 2022/23 et 2023/24, toutes les conventions collectives ont été ratifiées jusqu'au 31 décembre 2022. Les négociations collectives ont débuté en mai 2023 pour les conventions collectives qui ont expiré le 31 décembre 2022.

Recrutement et maintien des employés

Grâce aux efforts de recrutement actuellement déployés, environ 220 nouveaux employés ont rejoint les effectifs de MA au cours du printemps 2023.

Les efforts déployés ont permis de recruter de nouveaux officiers de navigation, tandis que les officiers mécaniciens restent un défi. MA étudie actuellement la possibilité d'embaucher des marins philippins, en vertu d'un accord de réciprocité signé entre nos deux pays.

MA a conclu des accords de partenariat avec le Marine Institute de l'Université Memorial et l'Institut nautique du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse pour un programme de bourses d'études pour les élèves officiers. À ce jour, neuf élèves officiers ont accepté des offres d'emploi assorties d'une prime de signature ou d'un soutien pour les frais de scolarité dans le cadre de stages en mer avec MA, avec l'engagement de travailler pour MA après l'obtention de leur diplôme. Ces mêmes mesures incitatives seront proposées chaque année pour compenser l'attrition prévue.

Dans le cadre d'un effort continu pour rétablir les effectifs après la COVID-19, les Services aux passagers ont recruté un total de 150 nouveaux employés pour la saison estivale 2023. La formation des nouveaux employés a commencé en mai 2023. Également, le recrutement pour les postes à terre dans chacun des trois ports terminaux est terminé; 60 employés au total ont commencé leur formation.

Environnement externe

Conditions météorologiques et changements climatiques

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

Ces annulations n'ont pas seulement un impact sur les utilisateurs du service en raison de l'interruption de leurs plans de voyage, ce qui entraîne des retards et une augmentation des coûts dans l'attente de la reprise du service, mais elles ont également des répercussions importantes sur la disponibilité des biens et des services dans la province de T.-N.-L., car les camions sont retardés; un impact financier sur les clients commerciaux qui utilisent le service - en particulier ceux qui transportent des produits périssables qui risquent de se gâter ; et sur l'économie en général, car les industries sont temporairement affectées par la disponibilité de l'approvisionnement. Elles entraînent également des répercussions importantes sur la disponibilité des biens et des services dans la province de T.-N.-L., car les camions sont retardés; un impact financier sur les clients commerciaux qui utilisent le service – en particulier ceux qui transportent des

Données sur les retards

Nombre moyen de retards	69/an
Durée moyenne des retards	3,9 heures
Nombre de passagers touchés par des retards (2022)	12 713
Nombre de véhicules touchés par des retards (2022)	10 016
Nombre de véhicules commerciaux en dépôt touchés par des retards (2022)	2 186
Nombre de véhicules commerciaux directs touchés par des retards (2022)	1 866

Données sur les annulations

Nombre moyen d'annulations	80/an
Durée moyenne des annulations	11,5 heures
Passagers touchés (2022)	14 754
Véhicules touchés (2022)	11 624
Nombre de véhicules commerciaux touchés (2022)	2 537/an
Nombre de véhicules commerciaux directs (2022)	2 165/an
% des annulations rétablies dans les 0 à 12 heures	95%
% des annulations rétablies dans les 12 à 24 heures	4%

produits périssables qui risquent de se gâter; et sur l'économie en général, car les industries sont temporairement affectées par la disponibilité de l'approvisionnement. Enfin, la sécurité et la santé des habitants de T.-N.-L. peuvent être affectées, car le service transporte de nombreuses fournitures – comme de l'oxygène médical – qui sont essentielles aux hôpitaux de la province.

Par conséquent, la société a besoin d'une flotte de navires de classe glace ayant la capacité d'éliminer rapidement et efficacement les accumulations importantes de marchandises et de passagers qui en découlent. De plus, la configuration du port de PAB limite la capacité d'opérer de Marine Atlantique dans certaines conditions météorologiques, ce qui augmente le nombre de traversées annulées. L'environnement d'exploitation nécessite également le maintien d'un port de remplacement qui peut être utilisé par la société en cas d'interruption du service au port de PAB.

La violente tempête de pluie qui s'est produite en novembre 2021 dans le sud-ouest de Terre-Neuve est un excellent exemple des conséquences de la détérioration des conditions météorologiques. Une importante tempête de pluie a emporté l'autoroute entre Port aux Basques et le reste de la partie insulaire de Terre-Neuve, interrompant les chaînes d'approvisionnement et bloquant les passagers des deux côtés du Golfe. La capacité de MA à mobiliser ses opérations dans le port d'Argentia a permis de gérer ce qui aurait pu être un grave problème de chaîne d'approvisionnement pour la province. Bien que le port d'Argentia ne puisse pas traiter le même volume de trafic que celui qui peut être acheminé par Port aux Basques, la disponibilité du port a permis à la société de maintenir la circulation des marchandises essentielles.

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

Réglementation

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

Autres fournisseurs

Il y a deux principales alternatives au service offert par Marine Atlantique.

Pour les passagers, les compagnies aériennes offrent des vols réguliers vers et en provenance de l'île et ceux-ci sont souvent considérés comme étant plus raisonnables en termes de prix que le service de Marine Atlantique. Historiquement, le nombre croissant de rabais sur les tarifs aériens et les nouveaux arrivants sur le marché du transport aérien procurent un plus grand choix aux consommateurs. Toutefois, les répercussions de la COVID-19 sur l'industrie du transport aérien ont entraîné une réduction importante de la desserte de l'île, et quand les affaires reviennent à la normale, les prix des vols risquent d'être plus élevés que la normale. On s'attend à ce que cela entraîne un achalandage croissant de passagers vers Marine Atlantique, bien qu'il soit actuellement difficile de déterminer l'incidence.

Sur le plan commercial, Marine Atlantique assure la continuité du réseau de transport routier, dont Oceanex représente l'autre fournisseur de services le plus proche. L'avantage de MA est qu'il offre un service quotidien à la fois pour le fret (remorque de dépôt) et le trafic commercial direct, ce qui correspond bien aux besoins de la chaîne d'approvisionnement des détaillants et des fournisseurs de la province.

Environnement économique

Dans sa mise à jour provinciale triennale pour T.-N.-L. publiée en septembre 2022, intitulée « Oil Production Down but Better Days Ahead », le Conference Board du Canada prévoit que les taux d'inflation élevés continueront d'éroder les dépenses de consommation à court terme, mais qu'à moyen terme, les dépenses d'investissement pourraient augmenter avec la reprise de la production de pétrole et de gaz.

Les principales conclusions figurent à la page 3 du rapport :

- *Le produit intérieur brut (PIB) réel de Terre-Neuve-et-Labrador augmentera de 0,5 % cette année, puis de 2,9 % en 2023 et de 2,2 % en 2024.*
- *L'emploi a progressé d'environ 3,1 % l'année dernière et une hausse similaire est prévue pour 2022. Le chômage, bien qu'en baisse, restera supérieur à 10 % jusqu'en 2026.*
- *Si l'inflation ne diminue pas au cours des prochains mois, le regain de dépenses dû aux excédents d'épargne s'érodera rapidement.*
- *Le marché immobilier de la province se porte bien malgré la hausse des taux hypothécaires, mais nous prévoyons un ralentissement des mises en chantier, puis un recul au second semestre de cette année.*

Les principaux indicateurs de rendement économique pour la province de T.-N.-L. au cours des trois prochaines années sont les suivants :

Indicateurs économiques clés (variation en pourcentage)	2021	2022	2023	2024
PIB réel	1,2	0,5	2,9	2,2
Indice des prix à la consommation	3,7	7,2	3,6	2,3
Revenu disponible des ménages	-0,3	0,2	2	3,1
Emploi	3,1	3,3	-1,2	-0,4
Taux de chômage (niveau)	12,9	11,2	11,4	11,2
Ventes au détail	11	7,9	1	3,2
Salaires et traitements par employé	4,1	1,7	3,6	3,8
Population	-0,3	0,4	-0,1	-0,2

Sources : Le Conference Board du Canada; Statistique Canada.

En général, lorsque l'activité économique augmente ou diminue, la demande en services de transport tend également à augmenter ou à diminuer. Une augmentation du PIB réel a un effet positif sur les niveaux d'achalandage de MA. La baisse de l'indice des prix à la consommation et l'augmentation du revenu disponible laissent penser que les Canadiens auront plus d'argent à consacrer aux voyages s'ils le souhaitent. Cependant, une baisse des ventes au détail et des mises en chantier pourrait avoir un impact négatif sur le trafic commercial de MA, étant donné que le volume de marchandises importées dans la province diminuera probablement.

Performance récente – Résultats pour 2022/2023

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

Le premier tableau qui suit décrit la performance de MA sur ses indicateurs clés de performance au moment de la rédaction. Le deuxième tableau décrit les progrès réalisés à ce jour dans le cadre de ses initiatives stratégiques. Des mises à jour du statut ont été fournies à la fin du deuxième trimestre.

Indicateurs clés de performance

Perspective stratégique	Mesure	2022/2023 Cible	Fin du quatrième trimestre 2022/2023	Écart par rapport à l'objectif
Gestion financière et publique	Recouvrement des coûts – prévisions pour l'année :			
	Service global	62,5%	59,9%	2,6%
	Recettes (en millions de dollars)	113 M\$	119,9 M\$	6,9 M\$
	Dépenses d'exploitation	256,8 M\$	329,1 M\$	72,3 M\$
	Dépenses d'investissement	50,4 M\$	41 M\$	9,4 M\$
	Total des incidents environnementaux enregistrables	0 classe A	0 classe A	S. O.
Clients et parties prenantes	Véhicules commerciaux (VC)	85 134	89 885	7 553
	Véhicules de tourisme (VT)	125 323	140 268	14 945
	Équivalents autos transportés	487 518	525 202	37 684
	Disponibilité des navires	≥ 97%	98,9%	1,90%
	Respect des délais	≥ 90	86%	4%
	Satisfaction globale des clients – VT	≥ 69%	76,7%	7,7%
	Satisfaction globale des clients – VC	≥ 60%	Non disponible	Non disponible
	Probabilité de recommandation	> 50%	57%	7%
	Score média	Positif	Neutre	S. O.
Processus internes	Utilisation de la capacité	≥ 70%	79,00%	9,00%
	Temps d'attente moyen – Chargements commerciaux non restreints	≤ heures	6,13	2,87
	Interruptions de service non planifiées	≤ 3 %	1,10%	1,9%
	Fréquence des accidents de travail avec arrêt	≤ 2,10	2,63	0,53
	Taux de blessures des passagers	≤ 0,82	0,8	0,02
	Horizon de planification financé	> 2 ans	21 mois	3 mois
	Consommation de carburant	33,1 millions de litres	33,9 millions de litres	0,8 million de litres
	Heures supplémentaires	2,27 M\$	2,83 M\$	0,56 M\$
	Score de risque cybernétique	640	770	130
Personnel, outils et compétences	Taux de vacance des postes clés	< 5%	6,43%	1,43%
	Taux de rotation des employés (démissions)	< 4%	3,60%	0,40%

Mise à jour des initiatives stratégiques 2022-2023

Initiative stratégique	Produits livrables achevés en 2022-2023	Activités planifiées pour 2023-2024
Développer le port à PAB	<ul style="list-style-type: none"> • Soumission au FNCC achevée • Calcul détaillé des coûts du projet achevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler avec Transports Canada pour déterminer une autre option de financement advenant la fermeture de la voie du FNCC
Acquisition d'un nouveau navire RoPax	<ul style="list-style-type: none"> • Le groupe de travail conjoint de MA a visité plusieurs navires de référence • Le découpage de l'acier a commencé dans les délais impartis (16 mai 2022) • Montage des blocs est presque terminé • Pose de la quille terminée • Observation en continu du site • Début des essais d'acceptation en usine pour les principales machines • Approbation des conceptions clés en main • Début des activités de familiarisation et de formation • Début de l'élaboration du plan de gestion du transport 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction terminée • Livraison du navire au quatrième trimestre • Formation et intégration terminées
Recouvrement des coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Principes de révision de la politique de recouvrement des coûts élaborés • Analyse externe de l'impact du recouvrement des coûts achevée • Informations partagées avec TC si nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions en cours avec l'actionnaire concernant la politique de recouvrement des coûts
Stratégie reliée à la flotte	<ul style="list-style-type: none"> • Prolongation du bail du MV Atlantic Vision et analyse du marché d'autres navires équivalents • Début de l'analyse du marché afin de déterminer la disponibilité des navires pour remplacer le <i>MV Leif Ericson</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une option privilégiée pour le remplacement du <i>MV Leif Ericson</i> • Contribution à la demande de financement • Commencer à élaborer un programme de remplacement de la flotte dans le cadre du cycle de vie
Renouvellement des processus d'affaires (RPA)	<p>Entretien de l'usine SAP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèles de préparation des données provenant des installations à terre • Engagement externe avec DNV et SAP • Démonstrations de systèmes terminées. • Conception du système/processus final • Construction et test du système <p>Gestion des talents SAP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase de conception du système conclue le 6 mai • Phase de construction terminée • Test du système • Essai d'acceptation par l'utilisateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Achèvement du projet RPA • Achèvement du projet de gestion des talents au début de l'exercice 2023-2024 • Assurer la formation et le lancement de l'entretien de l'usine SAP pour les utilisateurs basés sur les navires.
Nouveaux bureaux de PAB	<ul style="list-style-type: none"> • Documents d'appel d'offres publiés dans les délais prévus • Appel d'offres attribué • Travaux de construction commencés 	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de construction en cours • La date d'achèvement des travaux de construction st estimée à 2024-2025

Plan stratégique de Marine Atlantique

Politiques et objectifs du gouvernement

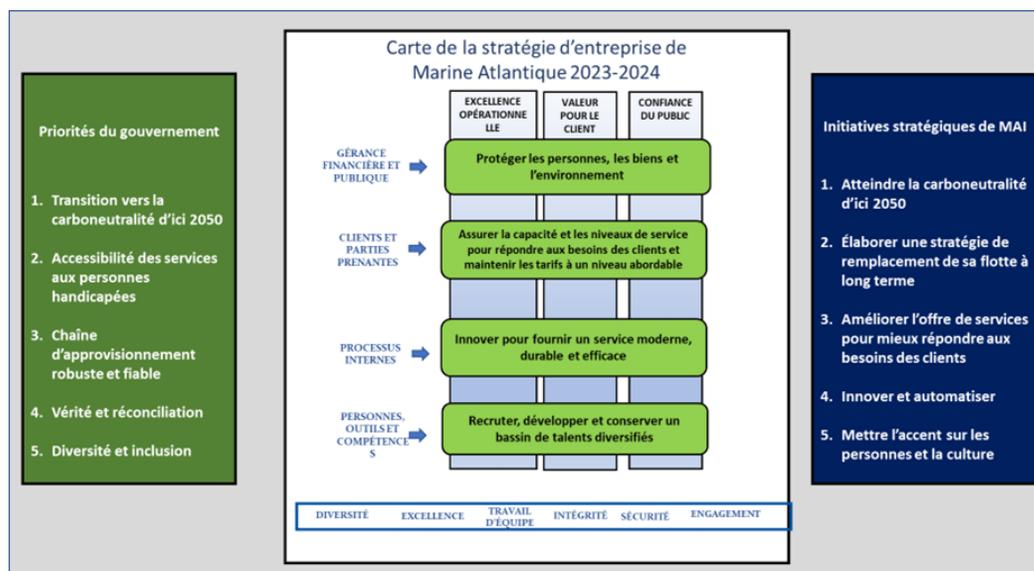
Lors de sa séance de planification stratégique 2023-2024, le conseil d'administration de MA a utilisé les priorités et les objectifs du gouvernement pour élaborer son plan stratégique à long terme. Les priorités du gouvernement, définies par le ministre des Transports, sont notamment les suivantes :

- *Garantir un système de transport robuste et fiable.*
- *Lutter contre les changements climatiques.*
- *Faire progresser la vérité et la réconciliation.*
- *Faire progresser la diversité et l'équité.*
- *Conformément à la Loi canadienne sur l'accessibilité, pour aider à rendre le système de transport plus accessible aux personnes handicapées.*

En prenant ces priorités comme point de départ, chacun des objectifs et des activités prévus pour 2023/24 soutient une ou plusieurs de ces priorités, comme indiqué dans la carte stratégique de l'entreprise incluse ci-dessous.

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

En interprétant la carte stratégique de MA, toutes les activités et tous les objectifs sont guidés par les trois piliers stratégiques indiqués en haut de la carte : L'excellence opérationnelle, la valeur pour le client et la confiance du public. Les valeurs de la société, notées au bas de la carte, sont à la base du succès de MA. Les objectifs stratégiques sont élaborés pour soutenir ces piliers, qui sont ensuite utilisés pour élaborer les initiatives stratégiques de l'organisation sur lesquelles la société se concentrera pour la période de planification à venir. Bien que l'ensemble de la carte stratégique de l'entreprise de MA n'ait pas été modifiée, le conseil d'administration a choisi, en 2023-2024, de se concentrer sur des objectifs précis pour assurer l'harmonisation avec les priorités du gouvernement, comme indiqué ci-dessus. Ces objectifs, ainsi que les initiatives stratégiques connexes visant à les concrétiser, sont présentés dans le diagramme suivant.



Objectifs et activités clés

1. Atteindre la carboneutralité d'ici 2050

Activités planifiées	Résultats	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'inventaire des GES • Transition vers les véhicules électriques • Outil d'évaluation des projets de gestion environnementale • Supervision environnementale des projets • Formation continue sur le système de gestion environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau 3 de l'Alliance verte • Augmentation du pourcentage de véhicules électriques dans le parc automobile • Achèvement de la feuille de route sur l'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidents environnementaux de classe A • Fréquence des accidents de travail avec arrêt • Émissions de GES • Taux total de blessures déclarées

MA continue à développer la stratégie de l'organisation en matière d'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050. Après avoir établi un inventaire de référence des gaz à effet de serre (GES), MA poursuivra la mise en œuvre de sa feuille de route sur l'atteinte de la carboneutralité, qui a été produite en mars 2023. Cette feuille de route aidera MA à établir des ICR et des objectifs précis, à centraliser les données afin de faciliter le suivi et les mesures de carboneutralité, et à élaborer un tableau de bord de déclaration. MA a également mis sur pied un comité de gérance de l'environnement chargé de veiller à ce que l'organisation atteigne ses objectifs de rendement environnemental, remplisse ses obligations en matière de conformité et réduise au minimum les impacts environnementaux de ses activités.

Activités

1. **Mesure continue de l'inventaire des GES de MA** – comprend une évaluation du parc de véhicules légers, du parc de véhicules lourds, de l'utilisation du propane, de l'utilisation du carburant des navires, des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, des systèmes d'extinction des incendies et de la consommation d'électricité dans les installations de MA.
2. **Supervision et évaluation des projets** Le service Santé, sûreté, sécurité et environnement est en train de mettre au point un outil d'évaluation des projets environnementaux qui permettra d'évaluer tous les projets et toutes les initiatives en fonction de leur impact sur les objectifs d'émission et la stratégie globale d'écologisation. Cet outil sera utilisé pour recommander des projets à inclure dans le plan d'investissement quinquennal afin de soutenir les efforts envers l'atteinte de la carboneutralité.

Plusieurs projets sont actuellement inclus dans le plan d'immobilisation pour soutenir l'atteinte de la carboneutralité, notamment :

- Immeuble d'administration de PAB – l'objectif est la certification LEED Argent.
- Amélioration de l'éclairage à Argentinia – passage aux DEL.
- Remplacement du système de chauffage à l'atelier de maintenance à PAB pour améliorer l'efficacité énergétique.
- Modernisation du système CVC à l'atelier de maintenance à NSY pour améliorer l'efficacité énergétique.
- Système d'égout autonome au bâtiment Life Raft Center à PAB.

- *Nouvelles pales d'hélice pour le navire Blue Puttees afin de réduire la consommation de carburant.*
3. **Participation continue au programme Alliance verte**, qui guide l'industrie maritime vers l'excellence environnementale en encourageant l'adoption d'actions concrètes et mesurables qui vont au-delà des obligations réglementaires. Dans le cadre de ce programme, MA est évalué sur des critères établis dans plusieurs catégories différentes, tant pour les navires que pour les terminaux. Le programme Alliance verte comporte cinq niveaux. Alliance verte définit le niveau 5 comme étant « l'excellence et le leadership » dans chaque catégorie, tandis que le niveau 3 est défini comme étant « l'intégration des meilleures pratiques » dans un plan de gestion adopté et la compréhension des impacts environnementaux. Sur le plan stratégique, MA s'est fixé comme objectif de maintenir une moyenne de niveau 3, qui a été atteinte pour la première fois en 2021-2022.
 4. **Formation sur les systèmes de gestion environnementale** - L'équipe SSSE a élaboré et mis en œuvre un système de gestion environnementale (SGE) afin d'aider l'organisation à améliorer en permanence ses performances environnementales et à minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement. À ce jour, l'organisation a formé plus de 70 % des employés et devrait avoir terminé le reste en 2023-2024. La formation est structurée de manière à permettre aux employés de se familiariser avec le SGE de MA structuré selon la norme ISO 14001. Ceci inclut une vue d'ensemble de :
 - La politique environnementale de MA
 - Les exigences réglementaires en matière d'environnement de MA
 - Les objectifs et priorités en matière d'environnement de MA
 - Les rôles et responsabilités de MA
 - Les plans environnementaux opérationnels de MA
 - L'Alliance verte
 - Le rapport sur les incidents environnementaux de MA
 5. **Transition vers les véhicules électriques** - MA continue de travailler sur son plan visant à introduire des stations de recharge pour véhicules électriques ainsi que des véhicules électriques dans le cadre de son plan d'innovation en matière d'infrastructures à terre. Des stations de recharge ont été installées à la fois à PAB et à NSY, et d'autres stations sont déjà prévues. Les fourgons à bagages électriques sont désormais en service, de même que les plateformes élévatrices à ciseau électriques, et il est prévu d'étendre l'électrification à d'autres types de véhicules (autobus de navette, tracteurs de manœuvre, véhicules d'entretien, etc.) dès qu'ils pourront être achetés.

En date de la rédaction du présent document, voici l'état actuel de chacun des objectifs environnementaux de MA :

Cibles et objectifs environnementaux pour 2023-2024	État en date de déc. 2023
Réduction de 1% des huiles usagées	Objectif atteint
Réduction de 1 % des eaux usées	En cours
Réduction de 5 % des eaux grises	En cours
Rendement énergétique des navires : Réduction de 1 %, en litres/mille marin	Objectif atteint

Cibles et objectifs environnementaux pour 2023-2024	État en date de déc. 2023
Réduction de 5 % des émissions de GES des véhicules de MA	En cours
Réduction de 5 % des achats de papier	Objectif atteint
Alliance verte : Moy. des terminaux 3,0 ou mieux	Objectif atteint
Alliance verte : Moy. des armateurs 3,0 ou mieux	Objectif atteint
Tenir à jour l'inventaire des GES	Objectif atteint
Recommandations en matière d'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050 (17)	Objectif atteint
Incidents environnementaux de classe A : 0	Objectif atteint
Incidents environnementaux de classe B : 1 ou moins	Objectif atteint
Augmentation du nombre de signalements proactifs (25 d'ici la fin du T4)	En cours

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

Activités	Résultats	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition du nouveau navire de MA • Élaborer un plan de remplacement du MV <i>Leif Ericson</i> • Développer un programme de gestion du cycle de vie de la flotte à plus long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Livraison du nouveau navire – dans le respect des délais et du budget • Élaborer des options pour le remplacement du MV <i>Leif Ericson</i> à temps pour la prochaine demande de budget de MA • Créer un comité chargé de définir les exigences d'un programme de gestion du cycle de vie de la flotte 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des délais • Fiabilité du navire • Réduction des coûts de maintenance • Réduction du coût d'acquisition des navires

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

Activités

1. Acquisition d'un nouveau navire - L'Ala'suinu



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

Le navire de classe glace aura une longueur d'environ 200 mètres et pourra transporter des véhicules commerciaux et des passagers. Il intégrera les dernières normes d'accessibilité, pourra transporter jusqu'à 1 000 passagers, disposera de 146 cabines de passagers (y compris des cabines adaptées aux animaux de compagnie), de 40 nacelles de passagers, de diverses options de restauration, de salons, d'une aire de jeux pour les enfants et d'un chenil pour les animaux de compagnie. Le navire sera compatible avec les services de Port aux Basques et d'Argentia et devrait entrer en service au cours de l'exercice 2024-25.

Octobre 2022



Février 2023



Avril 2023



Avantages

Le nouveau navire répond à l'engagement de MA en faveur de l'environnement. Une fois livré, il sera l'un des navires de ce type les plus avancés au monde. La conception comprend une technologie verte à haut rendement énergétique, qui s'aligne sur l'accent mis actuellement par le gouvernement sur la réduction des émissions de carbone.

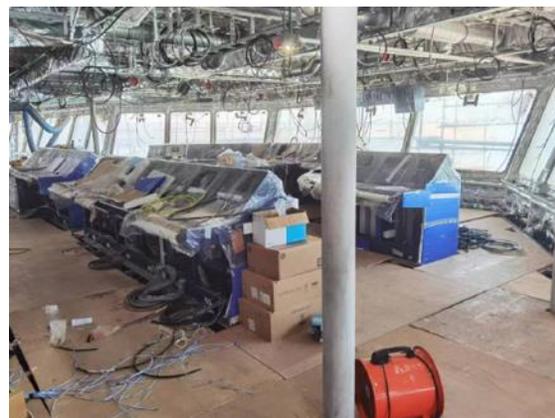
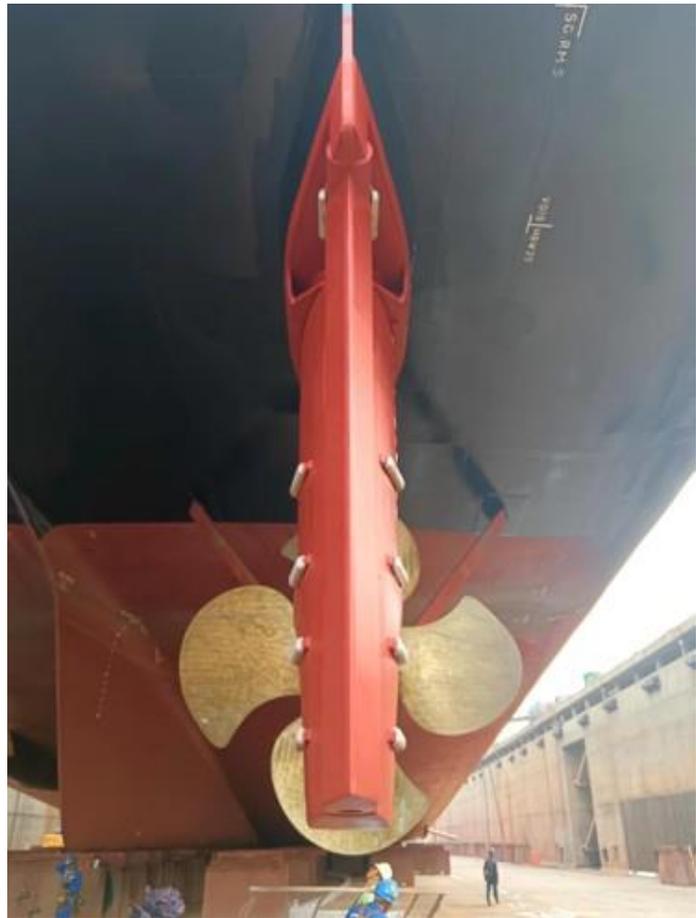
1. Le navire intégrera une technologie à double carburant permettant l'utilisation de carburants de transition et de remplacement, y compris le gaz naturel liquide et le biodiesel une fois disponibles sur le marché.
2. La réduction prévue des coûts de carburant est actuellement étudiée par Det Norske Veritas (DNV), une société internationale d'enregistrement et de classification accréditée dont le siège se trouve à Høvik, en Norvège. Aux fins de la planification financière, Marine Atlantique a supposé que les coûts de carburant du nouveau navire seraient comparables à ceux des Seabridgers, ce qui représente une réduction importante par rapport aux coûts de carburant requis pour exploiter le MV Atlantic Vision.
3. Le navire sera équipé de batteries afin de réduire davantage son empreinte carbone.
4. Les solutions de stockage d'énergie à bord compenseront les émissions importantes qui se produisent traditionnellement dans les modes de manœuvre.
5. L'automatisation de son interface portuaire réduira les besoins en énergie pendant les opérations d'accostage.
6. Les systèmes opérationnels à bord, notamment l'éclairage, le chauffage et la ventilation, comprennent des solutions modernes de réduction et de récupération de l'énergie résiduelle.
7. Le navire offrira également une puissance et une capacité de propulsion accrues pour une capacité de manœuvre maximale lors de l'accostage et du désaccostage.
8. Le navire sera aussi construit avec des mesures spécifiques pour réduire le bruit sous-marin, réduisant ainsi l'impact sur la vie marine.

Caractéristique	Navire proposé
<i>Longueur hors tout</i>	202,9 m
<i>Largeur maximale</i>	28,4 m
<i>Tirant d'eau théorique</i>	6,45 m
<i>Port en lourd</i>	6 600 tonnes
<i>Marge du port en lourd</i>	11%
<i>Nombre de ponts</i>	10 ponts (dont 1 relevable)
<i>Nombre total de voies-mètres</i>	2 906 m
<i>Espace sur le pont exposé</i>	282 m
<i>Espace sur le pont de recharge/relevable</i>	343 m
<i>Cabines et nacelles</i>	261 (146 passagers, 75 membres d'équipage, 40 nacelles)
<i>Vitesse contractuelle</i>	23 nœuds
<i>Vitesse commerciale</i>	18 nœuds
<i>Système de propulsion</i>	Bicarburant (diesel- navire et gaz naturel liquéfié et complément de batterie)
<i>Puissance du moteur</i>	2 x 13 740 kW
<i>Puissance du propulseur</i>	3 x 2 400 kW

Avancement

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

En date de la rédaction du présent document, le projet est légèrement en avance sur le calendrier et ne dépasse pas le budget. Conformément à son engagement et à sa volonté de promouvoir la vérité et la réconciliation avec les peuples autochtones, MA a choisi le nom Ala'suinu (prononcé Ah-laa-sue-in-ou), qui signifie « voyageur » en langue micmaque. Les premières pièces d'acier du navire ont été découpées en mai 2022 et les travaux de pose de la quille se sont achevés en novembre 2022. En mars 2023, l'extérieur a été achevé et le navire a été mis à flot. Les travaux mécaniques, électriques et d'aménagement intérieur sont en cours. Les essais en mer devraient débuter en décembre 2023 et la livraison est prévue pour février 2024. Le navire devrait entrer en service en juin 2024, juste à temps pour la saison touristique.



Budget

Au moment de la rédaction du présent rapport, il existe un niveau élevé d'incertitude quant au calendrier des besoins de trésorerie pour le projet de nouveau navire. La société devrait prendre livraison du navire à la mi-

février. Toutefois, si des problèmes de dernière minute venaient à affecter cette date de livraison, les fonds alloués au projet de navire en 2023-2024 pourraient devoir être reportés à 2024-2025.

Mise à jour en date de mars 2024 : Étant donné que MA a dû choisir un autre itinéraire pour la livraison en raison du conflit en mer Rouge, qui a retardé l'arrivée du navire de mars à avril 2024, les fonds alloués pour le navire en 2023/24 devront être reportés en 2024-2025. Le résumé financier et les états financiers ci-joints tiennent compte de cette demande de report.

2. Navire de remplacement pour le MV Leif Ericson



Le budget 2019 a fourni un capital suffisant pour que la société puisse effectuer l'inspection des 30 ans du MV *Leif Ericson*, qui a été achevée en 2021/22. Cet investissement dans le navire permettra de prolonger sa durée de vie utile jusqu'à 35 ans, soit 2026/27. À l'origine, MA avait l'intention de vendre le navire en octobre 2026. Toutefois, compte tenu des longs délais nécessaires au remplacement du navire, de l'offre limitée de navires RoPax sur le marché et du fait que MA ne dispose pas actuellement de l'approbation ou du

financement nécessaire pour procéder au remplacement du navire, ce plan a été modifié.

Le plan initial de remplacement de la flotte de MA consistait à louer et à convertir un navire existant disponible sur le marché libre. Le seul avantage de cette approche est la réduction du délai de livraison. Cependant, les experts du secteur ont indiqué qu'il n'y a probablement pas de tonnage qui conviendrait à la flotte de MA et que le fait de supposer qu'un navire sera disponible ajoute un degré de risque important à l'opération.

Une stratégie d'acquisition d'une nouvelle construction nécessite au moins quatre ans entre l'approbation du financement et la mise en service – 3 ½ ans pour la construction et la livraison, suivis d'une période d'intégration de six mois. Cela signifie que la date de livraison la plus proche pour un nouveau navire est l'automne 2027. Toutefois, étant donné que le MV *Leif Ericson* devrait rester en service jusqu'à la livraison du nouveau navire, MA demandera que l'inspection de 35 ans du navire soit exemptée pour une période d'un an, soit jusqu'à la livraison du nouveau navire. Si MA ne reçoit pas d'approbation de financement en 2024-2025 pour un navire de remplacement, ou si elle ne peut pas obtenir une exemption d'un an, MA devra procéder à l'inspection de 35 ans pour le *Leif Ericson*.

3. Gestion du cycle de vie de la flotte

Flotte actuelle

La flotte actuelle de MA se compose de quatre traversiers de classe glace battant pavillon canadien : Le MV *Blue Puttees*, le MV *Highlanders*, le MV *Atlantic Vision* et le MV *Leif Ericson*. Le nouveau navire, l'*Ala'suinu*, sera livré début 2024, date à laquelle le MV *Atlantic Vision* sera rendu à ses propriétaires.

Une flotte de quatre navires RoPax permet non seulement à la société de se remettre rapidement des interruptions de service, qui sont courantes dans l'environnement d'exploitation de Marine Atlantique, mais elle permet également à la société de réduire son risque opérationnel en ayant quatre navires qui peuvent déplacer le trafic de passagers au besoin. Par exemple, si Marine Atlantique subit une panne pendant la saison estivale chargée, les autres navires RoPax restants permettent à la société de continuer à répondre à la demande de trafic

et de minimiser les retards pour les passagers. D'un point de vue opérationnel, le fait d'avoir quatre navires RoPax est l'un des principaux facteurs d'atténuation des risques pour MA dans la prestation du service essentiel à l'année.

Le cycle de vie actuel de la flotte de MA, d'une durée de dix ans, est présenté dans le tableau suivant.

Cycle de vie décennal de la flotte de MA										
	2023-24	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	2031-2032	2032-2033
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Navire <i>Blue Puttees</i>				Remise en état à mi-vie après 20 ans					Commencer le processus de remplacement	
Navire <i>Highlanders</i>						Remise en état à mi-vie de 20 ans				
Navire <i>Atlantic Vision</i>		Restitué au propriétaire en mai 2024								
Ala'suinu	Construction	Livré en février 2024	Affrètement	Affrètement	Affrètement	Achat en février 2029				
Navire <i>Leif Ericson</i>				Automne 2026 Remise en état après 35 ans	Vendre					
Remplacement des LE	Demande de financement	Approbation du financement et passation des marchés	Construction	Construction	Livraison et intégration en automne 2028	Mise en service en avril 2029	Affrètement	Affrètement	Affrètement	Achat en automne 2023

En 2022-2023, MA a renouvelé le bail du MV *Atlantic Vision* jusqu'en mai 2024, et a depuis indiqué, comme l'exige le contrat de bail, que le navire serait rendu à ses propriétaires en mai.

Les navires jumeaux, le *Blue Puttees* et le *Highlanders*, construits en 2006/2007, mis en service en 2011 et achetés en 2016, constituent la base de la flotte de MA. Les deux navires doivent subir leurs visites de vingt ans en 2026/27 et 2028/29 respectivement. Compte tenu de l'utilisation intensive de ces navires depuis leur entrée dans la flotte, Marine Atlantique prévoit que leur durée de vie utile sera de 30 ans de service. Par conséquent, le processus de remplacement de ces navires devra commencer vers la fin de la période de planification de dix ans.

En tant qu'organisation, la planification du remplacement de la flotte prend un temps considérable. En raison des cycles de financement et d'approbation auxquels est soumis MA, la planification de la flotte a été abordée de manière quelque peu désordonnée par le passé. Il en résulte une augmentation potentielle des coûts d'acquisition et d'entretien de la flotte, une incapacité à planifier à plus long terme sans avoir la certitude de la taille et du type de flotte confirmée, et une instabilité opérationnelle, car les forces du marché et la disponibilité des navires à louer ou à acheter mettent souvent MA dans une position de négociation qui n'est pas optimale.

À l'avenir, MA a l'intention de travailler avec l'actionnaire pour développer un programme de gestion du cycle de vie de la flotte qui permettra à la société et au gouvernement de mieux planifier les besoins de la flotte pour MA afin de garantir un service durable et rentable.

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

Activités	Résultats	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Entreprendre une cartographie du parcours client et des recherches pour mieux comprendre les besoins uniques des clients • Améliorer les informations sur la segmentation de la clientèle • Plusieurs actions de marketing et de sensibilisation à la marque 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'offre de services • Des activités de marketing mieux adaptées aux différents besoins/profils des clients • Augmentation de la fréquentation et de l'utilisation des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumes de trafic • Satisfaction des clients • Recettes

L'évolution de l'économie, les changements technologiques, les changements climatiques et les habitudes de consommation sont tous des facteurs entraînant des répercussions sur les attentes et les besoins des clients de MA. Pour continuer à servir ses clients, MA doit prendre des mesures pour faire évoluer ses services afin de mieux répondre à ces besoins changeants.

Activités

1. **MA entreprendra une cartographie du parcours client** et des recherches pour mieux comprendre l'évolution des besoins de sa clientèle, en mettant l'accent sur une meilleure segmentation de ses clients et sur les besoins précis de chaque segment. Cette étude de marché contribuera à orienter les efforts de marketing permanents de la société pour s'assurer que le service reste abordable, durable et pertinent pour ses utilisateurs.
2. **Campagnes de marketing et notoriété de la marque** – Le service Expérience client de Marine Atlantique comprend à la fois les activités de marketing et de promotion, la gestion de la marque et la gestion globale du parcours client – de la première interaction d'un client sur le site Web ou avec un représentant du service client, à l'expérience de réservation, et à l'expérience client à bord de bout en bout. MA prévoit plusieurs activités de marketing pour stimuler la demande et faire en sorte que les Canadiens puissent accéder au service.

- Campagnes de réservation – planification de campagnes de réduction pour les saisons intermédiaires du printemps et de l'automne afin de stimuler la demande (valeur des réductions à confirmer, comprendra des ventes « éclair »).
- Campagnes de sensibilisation à la marque – campagnes de rappel Argentia et de recherche/affichage Google « Always On ».
- Campagne de recrutement des RH - en collaboration avec les RH, conçue pour faire augmenter le nombre des candidatures reçues pendant les périodes clés de recrutement.
- Programme d'appréciation commerciale et campagne d'image de marque ciblant le segment commercial.
- Accent continu sur les partenariats, notamment avec Newfoundland and Labrador Tourism, Hospitality NL, Parcs Canada et la Newfoundland & Labrador Outfitters Association.
- Participation à des salons professionnels avec le ministère du Tourisme de Terre-Neuve-et-Labrador.
- Initiatives d'amélioration continue dans le domaine du marketing numérique, y compris, mais sans s'y limiter, la plateforme du site Web, le marketing par courrier électronique, la signalisation numérique, le logiciel de marketing visuel, etc.



Dépêchez-vous, réservez d'ici le 30 novembre,
Pour voyager d'ici le 31 mars.



**LES PASSAGERS
NAVIGUENT
GRATUITEMENT**
AVEC UNE RÉSERVATION DE VÉHICULE.

Réservez maintenant à l'adresse
marineatlantique.ca/venteflash

4. Garantir l'accessibilité financière et la viabilité du service

Activités	Résultats	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et analyser des options pour un nouveau modèle de recouvrement des coûts • Élaborer une demande de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle révisé de recouvrement des coûts • Changements potentiels du modèle de financement qui reconnaît MA en tant qu'entité commerciale permanente • Augmentation des niveaux de référence de MA 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de recouvrement des coûts • Niveau de référence • Financement pluriannuel

En dépit des bonnes performances en matière de trafic et de recettes après la pandémie, la MA continue d'éprouver des difficultés pour atteindre son objectif de recouvrement des coûts de 65 % pour la prochaine période de planification.

Les taux d'inflation et le coût du carburant ont dramatiquement augmenté les coûts de fonctionnement. Les modifications politiques, notamment les modifications apportées au Code du travail du Canada pour mettre en œuvre à la fois les jours de congé personnel et les 10 jours de maladie payés pour les industries sous réglementation fédérale, ainsi que les règlements concernant la formation obligatoire et les heures de travail ont également eu des répercussions importantes sur le coût d'exploitation de MA. Par exemple, MA estime que les règlements sur les jours personnels et les jours de maladie augmentent les dépenses d'environ 4 millions de dollars par année. Ces règlements n'étaient pas en vigueur lors de l'élaboration de la dernière demande de financement de MA. Les problèmes liés aux retards de la chaîne d'approvisionnement et l'augmentation du coût d'acquisition de nombreux biens et services qui en découle sont également en jeu.

MA estime qu'une augmentation des tarifs pour ce service ne serait pas viable dans le contexte économique actuel. En 2022, MA a fait appel aux services du Conference Board du Canada, qui a réalisé une analyse de l'impact des frais de traversier sur l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador, intitulée « Across the Cabot Strait: The Impact of a Change in traversier Service Fees on Newfoundland and Labrador's Economy, 2022 Update ». Ce rapport porte sur les répercussions qu'aurait une augmentation ou une diminution de 10 % des tarifs sur l'économie de T.-N.-L. Les conclusions relatives aux répercussions d'une augmentation des tarifs sont résumées ci-dessous :

« ... une augmentation de 10 % des frais de traversier a des effets négatifs sur l'économie en érodant la compétitivité de l'industrie locale et en réduisant le pouvoir d'achat des ménages. L'augmentation du niveau général des prix ferait baisser le PIB réel de Terre-Neuve-et-Labrador de 21 millions de dollars et entraînera, selon la simulation, la perte de 150 emplois au cours de la première année, pour atteindre une diminution du PIB réel de 39 millions de dollars et la perte de 270 emplois au cours de la cinquième année. »

Alternativement, l'ampleur des réductions de dépenses nécessaires pour atteindre 65 % de recouvrement des coûts n'est plus réalisable sans avoir une incidence sur les niveaux de service. Au cours de la dernière décennie, MA a réduit ses niveaux de services requis en vertu de la Constitution à deux voyages par jour pour chaque port, même pendant la saison estivale très chargée. Sachant que ce service est le seul itinéraire facilement accessible qui relie T.-N.-L. au Canada continental par véhicule – il sert essentiellement de route transcanadienne entre T.-N.-L. et la N.-É., toute nouvelle réduction du service à moins de deux fois par jour serait inacceptable pour les Canadiens. Comme le service commercial fonctionne sur la base du modèle « acheminement direct », une traversée par jour en provenance de chaque port signifierait une attente de 48 heures pour de nombreux voyageurs et aurait un impact négatif sur la chaîne d'approvisionnement entre T.-N.-L. et le reste du Canada. Enfin, les délais de rétablissement après une interruption de service – qu'elle soit d'origine mécanique ou météorologique – seraient exacerbés et MA ne serait pas en mesure d'atteindre les objectifs de niveau de service fixés par Transports Canada.

MA travaille avec le ministre des Transports et les fonctionnaires du ministère sur des modifications potentielles à la politique de recouvrement des coûts afin qu'elle soit à la fois réalisable et au service des objectifs politiques du gouvernement.

5. Innover et automatiser

Activités	Résultats	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du portail en ligne • Étudier la mise en place d'un système de réservation commercial • Amélioration des options offertes aux clients pour la réservation et la gestion des réservations • Élaborer un plan pour combler les lacunes en matière de cybersécurité sur les navires 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter l'efficacité globale • Améliorer les processus internes pour réduire les interventions manuelles • Moderniser les points de contact internes et externes en matière de technologie, d'infrastructure et d'expérience • Améliorer l'expérience client pour répondre aux attentes d'un marché mondial en mutation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de la satisfaction des clients • Score de risque cybernétique • Nombre de processus numérisés ou automatisés

Jamais la rapidité des changements et le degré des bouleversements technologiques dans les secteurs des transports et de la marine n'ont été aussi importants. Des facteurs tels que les changements climatiques, les nouvelles technologies, les carburants alternatifs, l'automatisation et l'intelligence artificielle, pour n'en citer que quelques-uns, obligent les organisations de tous les secteurs à s'adapter et, dans de nombreux cas, à réinventer la manière dont leurs services sont fournis par les employés et consommés par leurs clients.

En cette période postpandémique, les attentes des consommateurs sont de plus en plus fortes : ils veulent une expérience plus automatisée et moins de contacts humains. Les défis en matière de ressources humaines auxquels sont confrontées toutes les organisations viennent s'ajouter aux réalités de ce changement. Il n'a jamais été aussi difficile de trouver des employés compétents et qualifiés et la demande n'a jamais été aussi forte. Les futurs employés attendent des organisations qu'elles soient modernes, inclusives et qu'elles offrent un environnement à la fois gratifiant et psychologiquement sûr.

Si ces défis sont énormes, les opportunités le sont tout autant. En 2022-2023, MA a finalisé un plan stratégique d'innovation qui présente une feuille de route pour la réalisation des objectifs de sa stratégie d'innovation. Les initiatives décrites visent à accroître l'efficacité globale de l'organisation, à renforcer l'automatisation et à améliorer l'expérience des clients afin de répondre aux nouvelles attentes du marché mondial. Le plan stratégique d'innovation de MA est non seulement axé sur la technologie, mais aussi sur les personnes et les processus.

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

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

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



Un thème clé du plan stratégique d'innovation d'AM est « Construire une culture de l'innovation ». Ce thème est axé sur la reconnaissance de l'importance de la diversité, de l'inclusion et des personnes dans tout programme d'innovation. La recherche indique clairement que l'instauration d'une culture inclusive qui valorise les nouvelles idées est essentielle à l'innovation. À cette fin, la stratégie d'innovation de MA comprend des initiatives telles que la sécurité psychologique et des programmes d'équité, de diversité et d'inclusion.

Un autre thème stratégique important est « Moderniser le parcours client ». Soutenant ce thème, le plan stratégique de MA comprend une variété d'initiatives de transformation numérique axées sur le client commercial et non commercial. Par exemple, d'importantes améliorations sont prévues pour le portail commercial en ligne afin de permettre aux clients commerciaux de suivre en temps réel l'état de leur dépôt et le trafic en direct. De plus, les passagers qui réservent auront bientôt beaucoup plus d'options disponibles pour réserver et gérer leurs plans de voyage en ligne d'une manière qui permette au client d'être plus mobile.

La gestion de l'environnement est un autre thème clé de la stratégie d'innovation de MA. Dans le cadre de ce thème, MA a prévu des initiatives qui verront l'électrification d'une grande partie de son parc de véhicules à terre. Également, comme indiqué précédemment dans le plan, MA élaborera un plan global axé sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de son plan d'énergie verte et de carboneutralité.

Cybersécurité

La cybersécurité reste une priorité pour MA, qui accorde une attention particulière à tous les niveaux de l'organisation, depuis le conseil d'administration jusqu'au personnel de première ligne. Au cours des derniers mois, MA a travaillé en étroite collaboration avec des organisations telles que le Centre canadien pour la cybersécurité afin de surveiller les cybermenaces mondiales, tout en s'efforçant parallèlement de faire progresser son propre programme interne de cybersécurité.

Le programme cybernétique de MA s'inspire de la « Publication sur le cycle de vie de la gestion des risques de sécurité (ITSG-33) » du Gouvernement du Canada. Le programme présente plusieurs initiatives visant à réduire le profil de risque global de MA. En plus de plusieurs projets technologiques, MA a réalisé des progrès significatifs dans le déploiement de son programme d'éducation et de sensibilisation à la cybersécurité. Diffusé via le système

de gestion de l'apprentissage SAP, ce programme composé de plusieurs modules permettra de sensibiliser les employés à des sujets tels que les rançongiciels, l'hameçonnage, le vol d'identité et la sécurité de l'information.

La société continue de s'aligner sur les exigences de l'Organisation maritime internationale (OMI) en matière de cybersécurité. Le Comité de la sécurité maritime de l'OMI a précédemment adopté une résolution qui encourage les organisations à veiller à ce que les cyberrisques soient pris en compte de manière appropriée dans les systèmes de gestion de la sécurité existants. Bien que MA ait réussi à répondre aux exigences en 2022, il est important de continuer à aller de l'avant dans le paysage cybernétique en constante évolution.

Outre les exigences de l'OMI, l'International Association of Classification Societies (IACS) a publié de nouvelles exigences communes en matière de cybersécurité qui seront obligatoires pour les navires classés après le 1^{er} janvier 2024. Les nouvelles exigences porteront notamment sur :

- Les systèmes technologiques opérationnels pour les fonctions importantes du navire.
- La détection des cybermenaces et la protection contre celles-ci.
- La détection des incidents.
- Les mesures de réaction et de rétablissement.
- Les capacités en matière de sécurité et le renforcement des systèmes et des composants.

Pour répondre à cette exigence, la division de gestion de l'information et de la technologie de MA utilisera le projet du nouveau navire comme base de référence. La division de gestion de l'information et de la technologie utilisera cette notation comme exigence cybernétique de base pour tous les navires de la flotte de MA. La division de gestion de l'information et de la technologie s'est associée à un fournisseur externe pour réaliser une analyse des lacunes en matière de contrôles de cybersécurité sur les navires actuels. Une fois cette étape franchie, un plan d'action sera élaboré pour combler les lacunes.

La division de gestion de l'information et de la technologie de MA continuera à développer son partenariat avec le Centre canadien pour la cybersécurité ainsi qu'avec d'autres entités gouvernementales telles que Services partagés Canada. Des entités externes comme celles-ci contribuent à compléter le processus de planification de la cybersécurité de MA, ce qui réduit le profil de risque global de l'organisation.

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

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

Activités	Résultats	Mesures du rendement
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise en œuvre du plan stratégique en matière de ressources humaines. Poursuite de la mise en œuvre du programme de santé et de sécurité psychologiques. Entamer le prochain cycle de négociations collectives. Mise en œuvre des modules de recrutement et d'intégration SAP. Élaboration d'une stratégie de recrutement globale axée sur les groupes sous-représentés. Poursuite de l'élaboration du plan d'équité salariale. 	<ul style="list-style-type: none"> Prévention du harcèlement et de l'intimidation pour créer un lieu de travail plus sain Améliorer le recrutement et la rétention pour promouvoir la diversité et l'inclusion et renforcer l'expérience des employés Assurer la formation, la sensibilisation et le soutien en matière de santé mentale et de SSP Augmentation de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein de la main-d'œuvre de MA 	<ul style="list-style-type: none"> Représentation accrue des groupes en quête d'équité Réduction du roulement de personnel Amélioration des taux de vacance des postes clés

Programme de santé et de sécurité psychologiques (SSP)

En avril 2022, MA a lancé un plan de mise en œuvre sur trois ans afin d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques au sein de l'entreprise. Le programme se concentre sur les points suivants :

- Prévenir le harcèlement et l'intimidation afin de créer un lieu de travail plus sain.
- Améliorer le recrutement et le maintien en poste pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée.
- Assurer la formation, la sensibilisation et le soutien en matière de santé mentale et de SSP.
- Poursuivre la mise en œuvre des initiatives du programme d'équité, de diversité et d'inclusion.

Équité, diversité et inclusion

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

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

- Les femmes
- Les personnes handicapées
- Les minorités visibles
- Les peuples autochtones

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

RATIOS D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI POUR MARINE ATLANTIQUE						
Groupe ciblé	Représentation de base (2017)	Résultats 2020	Résultats 2021	Résultats 2022	Objectif pour 2026/27	Objectif d'écart par rapport aux résultats pour 2022
Femmes	37,10%	37,20%	35,10%	37,20%	48%	-10,80%
Peuples autochtones	3,70%	4,40%	3,10%	3,20%	5,50%	-2,30%
Minorités visibles	1,50%	1,80%	2,00%	1,40%	2,50%	-1,10%
Personnes handicapées	4,80%	5,70%	4,60%	4,20%	6,0%	-1,80%

La société continue d'œuvrer en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en poursuivant les objectifs suivants :

1. Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion dans la main-d'œuvre, en aidant à apporter des contributions positives à l'inclusion sociale et à la participation au marché du travail.
2. Créer un lieu de travail psychologiquement sûr et sain, exempt d'intimidation, de harcèlement et de toute forme de comportement irrespectueux.
3. Créer des politiques et des programmes qui font progresser l'égalité des sexes sur le lieu de travail.
4. Créer un lieu de travail équitable, sûr et inclusif pour les personnes 2SLGBTQ+ et pour toutes les personnes, quelle que soit leur orientation sexuelle, leur identité/expression de genre ou leur statut comme personne intersexuée.
5. Renforcer le partenariat de MA avec les communautés autochtones de Terre-Neuve et de Nouvelle-Écosse afin de collaborer à des initiatives visant à créer un lieu de travail représentatif, équitable, sûr et inclusif des peuples autochtones.
6. Créer un lieu de travail qui soit équitable, sûr, accessible et inclusif pour les personnes handicapées;
7. Créer un lieu de travail équitable, sûr et inclusif pour les minorités visibles.

Bien que certaines des activités identifiées dans le plan d'équité, de diversité et d'inclusion soient légèrement retardées en raison de la pandémie, Marine Atlantique a intégré d'autres modes de prestation, comme les réunions et les formations virtuelles, afin de veiller à ce que la société puisse continuer à atteindre ses objectifs. Pour la période de planification, on s'attend à un retour aux modes normaux de mise en œuvre des programmes et de participation à ceux-ci.

Équité salariale

Conformément à la nouvelle législation canadienne sur l'équité salariale, Marine Atlantique élabore actuellement son plan d'équité salariale. Le plan est en cours d'élaboration, et sa date de mise en œuvre est fixée à septembre 2024. La société a fait appel à une ressource externe pour l'aider dans ce projet, en particulier pour recenser les postes à prédominance féminine au sein de l'organisation et évaluer s'il existe un écart de

rémunération. Elle a également mis en place un comité d'équité salariale, qui comprendra des représentants de la partie patronale et des syndicats, afin d'orienter l'élaboration du plan d'équité salariale. Les estimations des dépenses supplémentaires ne sont pas disponibles pour l'instant, mais les répercussions de toute augmentation salariale potentielle ne sont pas prévues avant la fin de la période de planification.

Marine Atlantique se concentrera sur les étapes clés du cycle de vie de l'emploi – recrutement, inclusion, croissance professionnelle, contribution active et leadership. À chacune de ces étapes, MA veillera à ce que les obstacles soient éliminés afin que tous les employés puissent s'épanouir et que MA demeure compétitive en matière de recrutement.

Les principales initiatives prévues par le service des ressources humaines pour la prochaine période de planification sont les suivantes :

- Élaboration et mise en œuvre initiale du plan stratégique en matière de ressources humaines.
- Poursuite de la mise en œuvre du programme de santé et de sécurité psychologiques.
- Entamer le prochain cycle de négociations collectives.
- Mise en œuvre des modules de recrutement et d'intégration SAP.
- Élaboration d'une stratégie de recrutement globale axée sur les groupes sous-représentés.
- Poursuite de l'élaboration du plan d'équité salariale.

Investissements majeurs dans les infrastructures

Destruction de l'île de Vardy

Depuis plusieurs années, Marine Atlantique étudie la possibilité de retirer l'île de Vardy du port de Port aux Basques. L'île de Vardy est en fait un très gros rocher situé au centre du port qui non seulement gêne les manœuvres d'entrée et de sortie du port, mais contribue également à l'augmentation du nombre de navigations annulées, car le rocher rend l'accostage et l'appareillage à PAB particulièrement difficiles en cas de vents violents.

En 2019-2020, Marine Atlantique a commencé à explorer les coûts potentiels et les répercussions opérationnelles liées à la réalisation de travaux importants dans le port de PAB. En 2020-21, Marine Atlantique a commencé à travailler sur trois volets d'activités à l'appui du projet du port de PAB, notamment l'ingénierie préliminaire, les évaluations environnementales et la consultation des intervenants. En 2021-2022, MA a entamé des discussions avec la province de Terre-Neuve-et-Labrador pour devenir propriétaire de l'île, qui a été transférée à MA en avril 2022.

En 2022-2023, MA a demandé, dans le cadre du Fonds national des corridors commerciaux, le financement requis pour le projet de l'île de Vardy. MA a également engagé un économiste pour l'aider à évaluer les

retombées économiques de la destruction de l'île. **Renouvellement des processus d'affaires (RPA)**

Le programme de RPA a permis à Marine Atlantique de transformer le paysage des logiciels/applications d'entreprise et de rationaliser les principaux processus d'entreprise. Au cours de l'année à venir, le programme se terminera officiellement par le lancement des éléments fondamentaux. L'organisation voit déjà comment le RPA/SAP soutiendra la plateforme d'innovation avec la mise en œuvre de SAP Analytics Cloud et d'autres initiatives de planification des ressources d'entreprise (PRE) à l'horizon.

MA parviendra à la conclusion formelle du programme de RPA au cours de l'exercice 2023-2024. Une fois les composants SAP fondamentaux lancés, le programme sera complet. Les projets SAP/PRE seront gérés dans le cadre des initiatives d'innovation de la société.

Le projet de gestion des talents a été achevé au début de l'année 2023-2024. Le projet de gestion des talents est axé sur la rationalisation et la simplification des processus de recrutement et d'intégration des candidats internes et externes à Marine Atlantique. L'équipe a mis au point un ensemble simple et progressif d'outils et de processus

de recrutement pour soutenir les objectifs stratégiques de Marine Atlantique en matière de recrutement. Ce projet est conçu pour s'appuyer sur les bases établies avec les versions précédentes du RPA (Centrale des employés, Bénéfices et paie SAP, Gestion du temps et des horaires et Gestion de l'apprentissage).

Le site Web Carrières de MA sera entièrement intégré à Success Factors Recruiting, qui alimentera aussi directement les sites d'emploi de toute l'industrie, éliminant ainsi la nécessité de publier manuellement les offres d'emploi. Les candidats utiliseront la plateforme Success Factors pour postuler aux offres d'emploi et pour être tenus au courant des possibilités d'emploi futures. Les offres d'emploi internes seront également publiées dans l'outil, ce qui permettra aux employés actuels de postuler en ligne et d'éliminer les processus de candidature sur papier actuellement utilisés.

Success Factors Onboarding sera lancé pour « formaliser » et améliorer le processus d'intégration au sein de l'organisation. Cela permettra aux RH, à la direction et aux nouveaux employés d'accéder aux formulaires d'embauche et aux listes de vérification d'intégration et d'accroître le mécanisme de mobilisation au stade de l'embauche.

La dernière composante du programme de RPA consistera à entraîner et à lancer SAP Plant Maintenance pour les utilisateurs basés à bord des navires.

Le projet SAP Plant Maintenance se concentre sur deux domaines d'intérêt. Le premier concerne la maintenance à terre, qui comprend trois terminaux, des bâtiments administratifs et le bâtiment Life Raft Center à PAB. Le deuxième domaine d'intérêt concerne le déploiement de SAP sur la flotte de navires et l'assurance que la fonctionnalité de maintenance est pleinement opérationnelle en mer (et ne dépende pas d'une connexion cellulaire ou par satellite). Lorsque les deux composantes de ce projet seront opérationnelles, MA sera en mesure de mettre complètement hors service la plateforme IFS vieillissante et le système AMOS utilisé à bord des navires.

La mise en œuvre de SAP Plant Maintenance aura des retombées considérables sur l'organisation, car elle permettra d'exécuter les processus de maintenance à terre et sur les navires sur une plateforme unique entièrement intégrée aux services de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion des matériaux et des finances. Également, un outil appelé « SAP Edge » sera intégré dans les modules de maintenance afin de garantir que les informations de maintenance essentielles soient disponibles pour le personnel chargé des opérations des navires lorsqu'il n'y a aucune connexion Internet.

Immeuble d'administration à Port aux Basques

Un autre projet d'immobilisation important actuellement en cours est la construction du nouvel immeuble d'administration à Port aux Basques. En septembre 2022, MA a signé un contrat avec Olympic Construction de St. John's, T.-N.-L., pour la construction de l'immeuble, et la majeure partie des travaux devrait être terminée pour l'été 2024.

L'immeuble de deux étages aura une superficie totale d'environ 24 000 pieds² et comprendra des espaces de travail fermés et ouverts, des locaux de réunion et de collaboration, ainsi que des installations pour les équipes de santé et sécurité au travail et des opérations d'urgence. L'immeuble est conçu pour accueillir la totalité des fonctions administratives existantes, actuellement réparties dans quatre installations et locaux distincts dans la région de Port aux Basques.

Le nouveau bâtiment respecte l'engagement de MA en matière de responsabilité environnementale, depuis la sélection des matériaux jusqu'à l'intégration de technologies vertes, en passant par les processus de construction. En accord avec les mandats gouvernementaux et les efforts de réduction des gaz à effet de serre et de l'empreinte carbone, cet immeuble :

1. Est conçu pour répondre aux exigences de la norme LEED Argent en matière de construction et d'exploitation environnementales.

2. Est équipé de panneaux solaires permettant de réduire la dépendance à l'égard de la production d'électricité commerciale ainsi que les coûts d'exploitation pendant la durée de vie utile du bâtiment.
3. Est conçu pour maximiser la pénétration de la lumière du jour, diminuant ainsi les besoins en électricité et offrant des avantages pour la santé et la sécurité psychologiques et physiologiques des employés.
4. Permet l'utilisation et la recharge des véhicules électriques (VE), avec une capacité d'expansion permettant de répondre à l'augmentation de la pénétration du marché des VE.
5. Les systèmes opérationnels conçus pour être adaptables à la surveillance et au contrôle du chauffage, de l'éclairage, des systèmes CVC, de l'utilisation des installations et de la gestion des déchets assureront l'efficacité de l'exploitation du bâtiment tout au long de sa durée de vie utile.



Le tableau suivant présente les principales étapes de construction de l'immeuble.

Installations administratives de Port aux Basques	2022/23				2023/24				2024/25			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Publication d'un appel d'offres	■											
Attribution du contrat		■										
Construction												
Chantiers			■	■								
Fondation, entretien du site et préparation des panneaux inclinables			■	■	■							
Construction à panneau inclinable				■	■							
Inclinaison des installations						■	■					
Enveloppe du bâtiment							■	■				
Construction intérieure								■	■			
Aménagement paysager									■	■		
Mise en service										■	■	

L'équipe de direction de MA dirige cette initiative par le biais d'une structure de gestion de projet solidement établie, laquelle comprend des équipes internes travaillant en tandem avec des ressources externes dédiées.

Progrès réalisés à ce jour

Une fois l'approbation obtenue, MA s'est rapidement mobilisé pour mettre en branle le projet. La préparation du site est achevée, et les travaux de construction des fondations du bâtiment sont en cours. La première coulée de béton a eu lieu en janvier 2023.

À l'heure où nous écrivons ces lignes, l'immeuble d'administration est à l'abri des intempéries, et les fenêtres restantes devraient être installées dans les semaines à venir. L'aménagement intérieur a commencé.



Risques

Le registre des risques de MA et les déclarations de risques au niveau de l'entreprise s'alignent sur son objectif stratégique clé. Les différentes catégories de risques sont les suivantes :

- Risques financiers
- Risques opérationnels
- Risques liés au processus
- Risques liés aux ressources humaines

1. D'un point de vue financier, le risque principal est que MA ne soit pas en mesure de poursuivre ses activités dans le cadre de ses niveaux de financement approuvés, que ce soit en raison de niveaux de trafic inférieurs aux prévisions, d'une augmentation inattendue des dépenses, d'une réduction inattendue des niveaux de financement, etc. Pour gérer ce risque, MA surveille en permanence le trafic et les recettes et procède à des révisions budgétaires mensuelles et à des réaffectations budgétaires, si nécessaire. MA a également mis en place des programmes de couverture des taux de change et du prix du carburant dans le but de réduire la volatilité des principaux postes de dépenses, et travaille en étroite collaboration avec l'actionnaire sur les besoins de financement.

La pandémie de COVID-19 est un excellent exemple de ce risque : les niveaux de trafic de MA ont chuté de manière significative et la mise en œuvre de mesures de réponse à la pandémie a fait augmenter les coûts d'exploitation. MA a réussi à traverser la pandémie en réaffectant les budgets, en gérant soigneusement les effectifs et en adaptant ses plans opérationnels aux changements rendus nécessaires par la réponse à la pandémie. De même, l'augmentation drastique des prix du carburant au cours de la dernière année a entraîné une hausse des dépenses plus importante que prévu; le programme de couverture du prix du carburant de MA lui a permis de gérer cette augmentation sans que les clients en subissent les conséquences.

2. Cependant, les risques financiers peuvent se manifester d'autres manières, notamment par l'incapacité de MA à fournir un service abordable et accessible, ce qui se traduirait par une baisse du trafic et une faible satisfaction de la clientèle. Les principaux risques opérationnels sont les suivants :
 - L'absence de gouvernance, de politiques et de pratiques adéquates en matière de sécurité.
 - MA est responsable de la contamination de l'environnement en cas d'incident.
 - Le risque que MA ne parvienne pas à entretenir et à renouveler ses infrastructures de manière adéquate.
 - Le risque que MA ne réagisse pas de manière adéquate à une catastrophe naturelle, un acte de sabotage, etc.

MA a mis en place de nombreux contrôles pour atténuer ces risques, notamment la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité, de protocoles de suivi et de reddition de compte réguliers en matière de mesures de sécurité, et de processus d'inspection réguliers de ses activités par des parties internes et externes. D'un point de vue environnemental, MA a élaboré sa feuille de route sur la l'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050, et a mené régulièrement des exercices de test d'urgence, a réalisé des audits et des inspections environnementales, a participé au programme de l'Alliance verte, etc. La gestion des stocks à court terme, l'achat de pièces de rechange essentielles, les contrats pour les fournitures essentielles et la planification des besoins à long terme contribuent à atténuer les risques liés à l'infrastructure. La planification de la continuité des activités et les exercices de simulation d'intervention d'urgence permettent à MA de réagir efficacement.

Bien entendu, ce risque comprend les enjeux mondiaux associés aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement. Comme la plupart des industries, MA a subi les répercussions négatives associées aux longs délais d'acquisition de la chaîne d'approvisionnement et à l'augmentation des coûts des composants

clés dans les industries manufacturières. Pour atténuer ce risque, MA a soigneusement géré son programme d'investissement afin de s'assurer que les projets puissent être financés de manière adéquate. La société veille également à tenir l'actionnaire informé à l'avance des risques financiers.

3. Du point de vue des processus, MA a reconnu les risques liés à l'insuffisance des politiques, de la planification et des processus pour une gestion efficace. Il existe également un risque considérable lié à l'intégrité, à la protection et à la disponibilité des informations. De plus, le risque associé à l'incapacité d'innover et de suivre l'évolution des attentes du marché ajoute au risque opérationnel et au risque de processus de MA. Le déploiement par MA du programme SAP et la création de son comité d'innovation visent à atténuer ces risques. D'autres mesures d'atténuation consistent à mettre davantage l'accent sur la cybersécurité et à souscrire une assurance dans ce domaine.
4. MA a mis en place plusieurs activités de recrutement, des programmes de mentorat, des programmes de développement du leadership, etc., pour mieux répondre à ce risque.

L'autre risque important en matière de ressources humaines est lié au fait que la société ne parvient pas à créer une culture organisationnelle qui reconnaît les performances des employés et leur offre des possibilités de croissance. De nombreuses activités clés de MA en matière de ressources humaines sont principalement axées sur la gestion de ce risque, que ce soit par le biais de ses activités d'équité, de diversité et d'inclusion, de la mise en œuvre d'un programme de santé et de sécurité psychologiques, de son comité d'équité salariale et de son programme d'aide aux employés et à leur famille.

Un examen détaillé du processus de gestion des risques de MA et de son tableau de bord actuel des risques figure à l'annexe G.

Aperçu financier

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

- Marine Atlantique continuera d'exploiter une flotte de quatre navires pour la durée du plan quinquennal.
- Dans un avenir prévisible, Marine Atlantique continuera d'exploiter deux liaisons, soit entre Port aux Basques et North Sydney et entre Argentia et North Sydney.
- Les tarifs de location proposés pour le MV *Atlantic Vision* sont utilisés jusqu'à la fin de la période de location.
- Les réductions budgétaires annoncées dans le budget 2023 seront intégrées dans les finances de MA une fois que ces dernières auront été approuvées, soit à partir de 2024-2025.

Tarifs

Afin de limiter les répercussions des tarifs sur nos clients et d'encourager ces derniers à utiliser les services, Marine Atlantique a maintenu ses tarifs actuels pour les clients passagers et VPR de Marine Atlantique sur toutes les routes pendant la première année du plan.

Supplément pour le carburant

Malgré l'augmentation significative du prix du carburant au cours de la dernière année, MA a pu maintenir son supplément pour le carburant à 13 %, grâce à l'impact combiné des stocks disponibles au moment où les prix du carburant ont commencé à augmenter et du programme de couverture des prix carburant de MA, ainsi qu'à une gestion prudente des dépenses.

Le carburant compte pour une grande part du budget d'exploitation de Marine Atlantique et cela se poursuivra. MA s'efforce de minimiser le coût du carburant par des engagements contractuels avec les fournisseurs et des achats en gros.

Achalandage et revenus

Les prévisions de trafic et la stratégie tarifaire envisagée permettent de prévoir les recettes suivantes pour les cinq prochaines années.

Revenus (en milliers)	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	Total
Total des revenus	120 333 \$	127 272 \$	133 967 \$	137 941 \$	142 952 \$	662 465 \$

* Les chiffres peuvent ne pas s'additionner en raison des arrondis.

Réductions des dépenses

Pour 2024-2025, MA a gelé ses dépenses aux niveaux de 2023-2024, ce qui représente une économie d'environ 6 millions de dollars. En 2023-2024, MA prévoit d'entreprendre un examen opérationnel afin de déterminer d'où proviendront ces économies et de déterminer tout domaine potentiel de réduction supplémentaire des dépenses dans les années à venir.

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

Les politiques et procédures relatives aux voyages, à l'accueil et aux événements de la société ont été mises à jour en 2016-2017 afin de les harmoniser avec celles du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Du point de vue des rapports, Marine Atlantique a mis en place un processus pour mettre en œuvre et diffuser les approbations requises pour les voyages, l'accueil, les conférences et les événements, et en faire le suivi, afin de se conformer entièrement à la directive de 2015 du gouverneur en conseil. La société présente des rapports sur les frais de déplacement tous les trimestres ainsi que dans son rapport annuel.

En général, les dépenses de déplacements de Marine Atlantique comprennent les déplacements pour la formation ainsi que vers les divers bureaux de Marine Atlantique. Les frais d'accueil sont principalement liés à la formation, aux réunions interdépartementales des gestionnaires et aux événements de reconnaissance des employés. Cette prévision exclut les frais de déplacement prévus pour la supervision de la construction du nouveau navire, qui sont inclus dans les coûts de renouvellement de la flotte.

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

(en milliers)	Moyenne sur 3 ans	Réel	Prévisions				
	2019-2020 - 2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Voyages	729	1 332	1 874	1 680	1 700	1 735	1 768
Accueil	84	118	188	226	230	237	240
Conférences	18	32	51	83	85	87	89
	831	1 482	2 113	1 989	2 015	2 059	2 097

* Les chiffres peuvent ne pas s'additionner en raison des arrondis.

Si les frais de voyage, d'accueil et de conférence devaient augmenter, il est important de noter qu'ils sont nettement inférieurs aux coûts encourus au cours des années précédant la pandémie.

Divulgations financières liées au climat

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

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

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

Autres coûts

Stratégie de couverture

La société a recours à une stratégie de couverture des taux de change afin d'atténuer de façon proactive son exposition aux fluctuations du cours des monnaies étrangères. Elle a obtenu des contrats de change à terme avec une institution financière afin de respecter la totalité des exigences liées à l'euro pour le reste de la période d'affrètement du MV *Atlantic Vision*. La stratégie de couverture de Marine Atlantique a apporté une stabilité et une certitude à l'égard des coûts des obligations d'affrètement pour la durée des ententes d'affrètement.

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

Taux d'inflation

La politique canadienne en matière d'inflation, telle que précisée par le gouvernement du Canada et la Banque du Canada, vise à contenir l'inflation à un taux de 2 %. Aux fins de ce plan d'entreprise, Marine Atlantique a supposé un taux d'inflation de 2,1 % pour les dépenses non liées à la main-d'œuvre.

Coût du régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. La société se conforme au décret exigeant que son régime de retraite soit partagé équitablement entre l'employeur et les employés. La société part du principe que les employeurs devront payer le coût des services rendus au cours de l'exercice 2023/24 et des exercices suivants.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration sont basés sur une indemnité de départ moyenne par employé, conformément aux conventions collectives en vigueur.

Litige sur la TVH

La société a fait l'objet de deux procédures d'appel devant la Cour canadienne de l'impôt en vertu de la *Loi sur la taxe d'accise* concernant les crédits de taxe sur les intrants (CTI) demandés au cours de la période d'audit allant de janvier 2006 à janvier 2012. MA a reçu un jugement favorable en juillet 2023 concernant ces deux procédures d'appel, et la période d'appel est passée. À ce titre, MA a comptabilisé 13,9 millions de dollars dans le poste « Autres revenus » de ses états financiers pour tenir compte de ces fonds.

Besoins en immobilisations

Le plan d'immobilisations de Marine Atlantique est basé sur les exigences suivantes : l'entretien de la flotte et des installations à terre, les investissements nécessaires à la réalisation du plan stratégique de Marine Atlantique et le renouvellement de l'actif à long terme. Bon nombre des activités décrites soutiennent également l'objectif de l'actionnaire en matière de gestion du changement climatique.

Sommaire financier

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

Projections financières pour 2021-2022 à 2027-2028

(en milliers de dollars)	Prévisions 2022-2023	Budget 2023-2024	Budget 2024-2025	Budget 2025-2026	Budget 2026-2027	Budget 2027-2028
Recettes	120 285	132 273	127 272	133 967	137 941	142 952
Besoin de financement	132 121	192 286	189 238	201 142	223 810	217 705
Financement disponible	132 121	211 306	159 011	43 059	41 684	41 684
Surplus/(Déficit)	-	19 020	(30 227)	(158 083)	(182 126)	(176 021)
Fonds de fonctionnement reportés	-	(19 020)	19 020	-	-	-
Surplus restant/(Déficit)	-	-	(11 207)	(158 083)	(182 126)	(176 021)

Recouvrement des coûts

MA reconnaît que les objectifs de recouvrement des coûts n'atteignent pas le seuil de 65 % sur la durée du plan. La société estime depuis longtemps que la formule actuelle de recouvrement des coûts n'est pas viable, car MA a besoin d'un dollar de recettes pour couvrir 1,50 dollar de coûts. L'inflation ayant augmenté de façon spectaculaire au cours de la dernière année, MA devrait augmenter ses tarifs à un niveau inabordable pour atteindre son objectif de recouvrement des coûts.

MA s'engage à travailler avec l'actionnaire pour parvenir à une politique révisée de recouvrement des coûts qui, ultimement, permettrait aux deux organisations d'atteindre leurs objectifs.

Annexe A Lettre de mandat

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

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

Monsieur le Président,

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

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

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

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

plans et les opérations de votre organisation.

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

- 2 -

Lorsque les Autochtones obtiennent de meilleurs résultats, tous les Canadiens en profitent. Je m'attends à ce que MA se joigne à nous dans nos efforts de progression en matière de réconciliation. Cela inclura, mais sans s'y limiter, la consultation des communautés autochtones, le cas échéant, et l'intégration des perspectives autochtones dans les opérations et les processus de planification organisationnels.

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

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

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

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

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

populations susmentionnées dans toutes ses pratiques en matière de main-d'œuvre.

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

- 3 -

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

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

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

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

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



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

Annexe B Structure de gouvernance d'entreprise

Le Conseil d'administration de la société est composé de représentants de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse, provenant de différents secteurs, dont les services juridiques, la comptabilité, le transport et les affaires. Il se réunit au moins une fois par trimestre avec d'autres réunions prévues au besoin. Le Conseil a établi quatre sous-comités :

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

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

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

Membre du Conseil d'administration	Date de nomination	Date de fin du mandat	Localisation
Gary O'Brien	24 novembre 2020	23 novembre 2025	Port aux Basques, T.-N.-É.
Carla Arsénault	5 février 2019	4 février 2022	Sydney River, N.-É.
Janie Bussey	14 décembre 2017	13 décembre 2021	Logy Bay, T.-N.-L.
John Brent Chaffey	14 décembre 2017	13 décembre 2021	St. David's, T.-N.-L.
John Butler	25 novembre 2020	24 novembre 2024	St. John's, T.-N.-L.
Owen Fitzgerald	14 décembre 2017	4 février 2025	Sydney, N.-É.
Craig Priddle	14 décembre 2017	4 février 2025	Corner Brook, T.-N.-É.
Catherine Lynn Kendall	1 ^{er} juin 2021	31 mai 2025	Corner Brook, T.-N.-É.
Ann-Margret White	14 décembre 2017	4 février 2025	St. John's, T.-N.-L.
Murray Hupman	15 avril 2019	14 avril 2024	North Sydney, N.-É.

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

Président

310 \$ à 375 \$ par jour

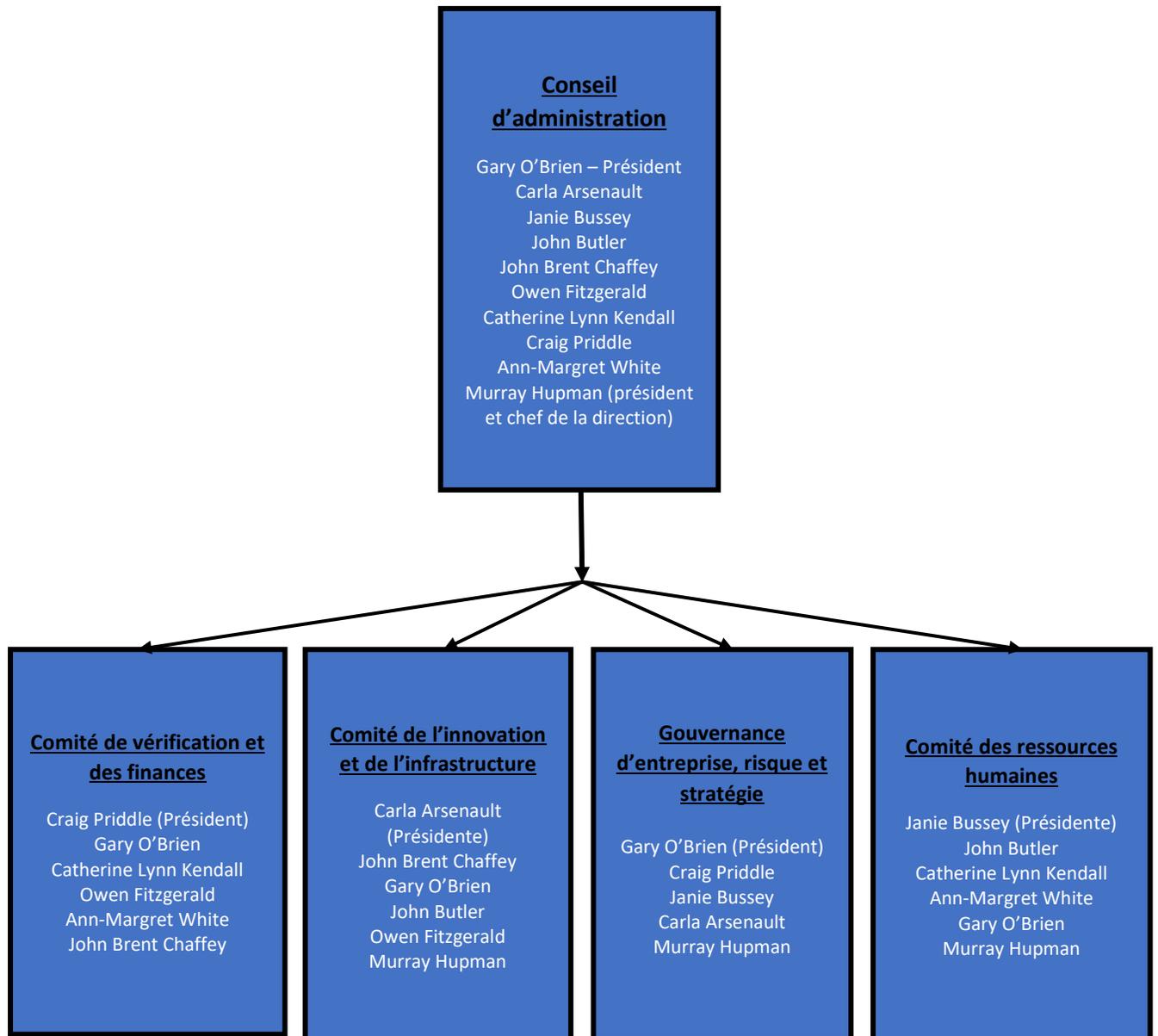
8 000 \$ à 9 400 \$ postes et honoraires annuels

Directeur

310 \$ à 375 \$ par jour

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

Structure et composition des comités (septembre 2021)



Nombre de réunions et participation

Réunions du conseil d'administration	Nombre de réunions/participations
14	
Présence	
Gary O'Brien	13
Carla Arseneault	13
Janie Bussey	13
John Brent Chaffey	13
John Butler	13
Owen Fitzgerald	14
Craig Priddle	13
Catherine Lynn Kendall	12
Ann-Margret White	14
Murray Hupman	14

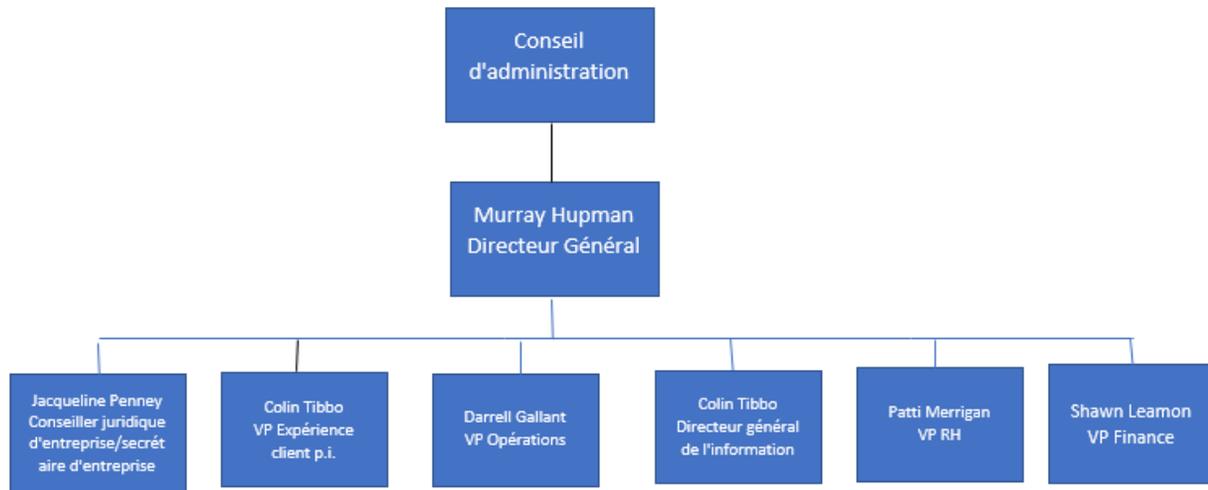
Comité de vérification et des finances	Nombre de réunions/participations
8	
Présence	
Gary O'Brien	8
John Brent Chaffey	6
Owen Fitzgerald	8
Craig Priddle	8
Catherine Lynn Kendall	8
Ann-Margret White	7
Murray Hupman	8

Comité de l'innovation et de l'infrastructure	Nombre de réunions/participations
4	
Présence	
Gary O'Brien	4
Carla Arseneault	4
John Brent Chaffey	4
John Butler	4
Owen Fitzgerald	4
Murray Hupman	4

Gouvernance d'entreprise, risque et stratégie	Nombre de réunions/participations
4	
Présence	
Gary O'Brien	4
Carla Arseneault	4
Janie Bussey	4
Craig Priddle	3
Murray Hupman	4

Comité des ressources humaines	Nombre de réunions/participations
8	
Présence	
Gary O'Brien	7
Janie Bussey	8
John Butler	8
Catherine Lynn Kendall	7
Ann-Margret White	8
Murray Hupman	8

Équipe de direction



Annexe C Résultats prévus

Marine Atlantique – Résultats prévus – À court et moyen terme			
Résultat	Mesure	Réels, 2022-2023	Visés, 2023/24
Atteindre les objectifs de performance financière dans le respect des crédits approuvés	Recouvrement des coûts	59,90%	57,7%
	Recettes (en millions de dollars)	120,3 M\$	119,6 M\$
	Dépenses d'exploitation	332,71 M\$	305,5 M\$
	Dépenses d'investissement	41 M\$	64,5 M\$
Protéger les personnes, les biens et l'environnement	Incidents environnementaux de classe A	0	0%
	Fréquence des accidents de travail avec arrêt	2,63	<2,50
	Fréquence totale des blessures déclarées	4,18	<4,0
Garantir la capacité et les niveaux de service adéquats pour répondre aux besoins des clients	Passagers transportés		
	VC	89 885	89 205
	VT	140 268	142 779
	AEUs transportées	525 202	525 277
	Satisfaction globale des clients – VT	76,70%	> 70%
	Satisfaction globale des clients – VC	S. O.	> 60%
	Fiabilité du navire	98,9%	> 97%
	Respect des délais	86,0%	> 90
	Utilisation de la capacité	79,0%	> 70%
	Interruptions de service non planifiées	1,1%	<3 %
	Temps d'attente moyen – Chargements commerciaux non restreints	6,13	< heures
Recruter, développer et conserver un bassin diversifié de talents	Taux de vacance des postes clés	6,4%	<5%
	Taux de rotation des employés (démissions)	3,6%	< 4%
Améliorer les processus internes	Heures supplémentaires	2,83 M\$	2,75 M\$
	Consommation de carburant	33,9 millions de litres	34,4 millions de litres
	Score de risque cybernétique	770	640

Résultats prévus par Marine Atlantique – À plus long terme		
Résultat	Mesure	2033
Réviser la politique de recouvrement des coûts pour garantir l'accessibilité financière et la durabilité	Services requis en vertu de la Constitution – Recouvrement des coûts	À déterminer
	Services non requis en vertu de la Constitution – Recouvrement des coûts	100% de plus sur les offres de services combinées
Atteindre la carboneutralité d'ici 2050	Émissions de GES	82 000 tonnes
	Pourcentage de véhicules électriques dans le parc automobile	10%
	Nombre de navires dotés de capacités en matière de carburants alternatifs	1
Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de remplacement de la flotte à long terme	Utilisation de la capacité	75%
	Coût d'acquisition des navires	Diminution
	Coûts de maintenance	Diminution
	Coût du carburant	Abaissé
Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients	Recettes par client	Augmentation
	Satisfaction des clients VT	> 80%
	Satisfaction des clients VC	> 70%
Mettre en œuvre une stratégie d'innovation	Mise en œuvre de processus d'IA	> 2
	Nombre de processus automatisés	Augmentation de 50%
	Applications en ligne/en libre-service pour les clients	3
Diversité et inclusion	Pourcentage de talents diversifiés par rapport à l'effectif total	Augmentation
	Pourcentage de participation de l'organisation aux groupes de ressources	Augmentation
	Pourcentage de candidats diversifiés dans le bassin total	Augmentation
	Pourcentage de talents diversifiés par rapport au total des dirigeants et des membres du conseil d'administration	Augmentation

Attestation du président et chef de la direction



Signature : _____

Date : 1^{er} décembre 2023

Murray Hupman, président et chef de la direction

Annexe D Attestation du directeur financier

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

En ma qualité de directeur financier de Marine Atlantique S.C.C., j'ai examiné le plan d'entreprise 2023-2024 à 2027-2028, ainsi que les informations à l'appui que j'ai jugées nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. En me fondant sur ce contrôle préalable, je formule les conclusions suivantes :

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

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

 Name Shawn Leamon Chief Financial Officer, Marine Atlantic Inc.	Date: 1^{er} décembre 2023
--	---

Plan d'entreprise pour 2023-2024 à 2027-2028

États financiers

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

Au 31 mars 2022; au 31 mars 2022; et projeté pour 2023-2024 à 2027-2028

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel 2021-2022	Réel 2022-2023	Budget				
			2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Actifs financiers							
Trésorerie (Note 1)	\$ 9,955	\$ 10,248	\$ 10,248	\$ (7,600)	\$ (165,682)	\$ (347,808)	\$ (523,829)
Débiteurs	14,438	10,178	10,178	10,178	10,178	10,178	10,178
Somme à recevoir du gouvernement du Canada	13,954	15,566	15,566	15,566	15,566	15,566	15,566
Stocks destinés à la revente	381	392	392	392	392	392	392
Dérivés	10,842	4,889	7,870	1,823	-	-	-
Actif au titre des prestations de retraite constituées	161,633	122,000	122,000	122,000	122,000	122,000	122,000
	<u>\$ 211,203</u>	<u>\$ 163,273</u>	<u>\$ 166,254</u>	<u>\$ 142,359</u>	<u>\$ (17,546)</u>	<u>\$ (199,672)</u>	<u>\$ (375,693)</u>
Passifs							
Créditeurs et charges à payer	29,088	36,779	\$ 33,342	\$ 33,342	\$ 33,342	\$ 33,342	\$ 33,342
Obligation liée à la mise hors service d'une immobilisation	33,328	34,024	\$ 34,024	\$ 34,024	\$ 34,024	\$ 34,024	\$ 34,024
Dérivés	804	-	-	-	-	-	-
Revenus reportés	11,978	13,595	13,595	13,595	13,595	13,595	13,595
Charges à payer au titre des indemnités de vacances	6,487	7,193	7,193	7,193	7,193	7,193	7,193
Passif au titre des prestations de retraite constituées	3,123	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545
Passif au titre des avantages complémentaires de retraite cor	52,258	52,407	52,407	52,407	52,407	52,407	52,407
Passif au titre des avantages postérieurs à l'emploi constitués	11,272	11,285	11,285	11,285	11,285	11,285	11,285
	<u>148,338</u>	<u>158,828</u>	<u>155,391</u>	<u>155,391</u>	<u>155,391</u>	<u>155,391</u>	<u>155,391</u>
Actifs financiers nets (dettes)	<u>\$ 62,865</u>	<u>\$ 4,445</u>	<u>\$ 10,863</u>	<u>\$ (13,032)</u>	<u>\$ (172,938)</u>	<u>\$ (355,063)</u>	<u>\$ (531,085)</u>
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	376,362	358,457	362,932	345,419	321,685	303,398	249,011
Stocks destinés à la consommation	30,650	29,781	38,681	38,681	38,681	38,681	38,681
Charges payées d'avance	5,344	9,224	9,224	24,440	20,636	16,832	13,028
	<u>412,356</u>	<u>397,462</u>	<u>410,837</u>	<u>408,540</u>	<u>381,002</u>	<u>358,911</u>	<u>300,720</u>
Excédent (déficit) accumulé	<u>\$ 475,221</u>	<u>\$ 401,907</u>	<u>\$ 421,699</u>	<u>\$ 395,508</u>	<u>\$ 208,064</u>	<u>\$ 3,847</u>	<u>\$ (230,365)</u>

1. La trésorerie comprend 4 100 EUR détenus en dépôt à titre de sécurité pour la location du NM *Atlantic Vision*. Elle est donc soumise à des restrictions et ne peut servir à financer les activités. Les variations de trésorerie au-delà de 2022-2023 proviennent de modifications dans les niveaux de financement de la Société. 51

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

Marine Atlantique inc.
État des résultats

Pour les exercices clos le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023 et projeté pour 2023-2024 à 2027-2028

	Réel	Budget	Prévisions	Budget				
<i>(en milliers de dollars)</i>	2021-2022	2022-2023	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Financement public								
Exploitation	92,974	103,420	91,120	146,731	119,865	38,059	36,684	36,684
Immobilisations corporelles	38,134	50,411	41,001	64,575	39,146	5,000	5,000	5,000
Financement approuvé	131,108	153,831	132,121	211,306	159,011	43,059	41,684	41,684
Financement d'exploitation en attente de report	-	-	-	(19,020)	19,020	-	-	-
Financement d'exploitation périmé/ajustement de période	395	-	(293)	-	-	-	-	-
	131,503	153,831	131,828	192,286	178,031	43,059	41,684	41,684
Excédent (déficit) lié aux activités	(7,819)	8,976	(68,563)	16,811	(20,145)	(185,621)	(204,217)	(234,212)
Excédent (déficit) lié aux activités accumulé, début de l'exerc	472,363	464,544	464,544	395,981	412,792	392,648	207,027	2,810
Excédent lié aux activités accumulé, fin de période	\$ 464,544	\$ 473,520	\$ 395,981	\$ 412,792	\$ 392,648	\$ 207,027	\$ 2,810	\$ (231,402)

1. Les dépenses liées aux avantages sociaux futurs pour 2021-2022 et 2022-2023 sont basées sur des chiffres déterminés de manière actuarielle. Pour 2023-2024 et les exercices suivants, on suppose que les dépenses sont égales aux besoins de trésorerie pour les avantages sociaux futurs non liés à la retraite et les paiements des coûts de retraite pour le
2. Les coûts de restructuration sont répartis sur les exercices financiers sur une base de trésorerie pour les besoins du plan d'entreprise. Pour les états financiers audités, ils constituent une dépense de l'exercice au cours duquel le passif est connu.
3. Les autres revenus budgétés pour 2023-2024 comprennent 11 940 \$ liés aux fonds reçus dans le cadre du règlement de la TVH avec l'Agence du revenu du Canada.
4. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total.

État C : État des gains et pertes de réévaluation

Marine Atlantique inc.

État des gains et pertes de réévaluation

Pour les exercices clos le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023 et projeté pour 2023-2024 à 2027-2028

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel	Réel	Budget				
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Gains (pertes) de réévaluation cumulés, début de l'exercice	\$ 1,407	\$ 10,677	\$ 5,926	\$ 8,907	\$ 2,860	\$ 1,037	\$ 1,037
Gains (pertes) de réévaluation survenus au cours de l'exercice							
Gain (perte) non réalisé sur devises	(403)	398	-	-	-	-	-
Gain (perte) non réalisé sur produits dérivés	18,161	6,952	9,881	-	-	-	-
Montant reclassé dans l'état des résultats							
Perte (gain) réalisée sur produits dérivés	(8,488)	(12,101)	(6,900)	(6,047)	(1,823)	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	9,270	(4,751)	2,981	(6,047)	(1,823)	-	-
Gains (pertes) de réévaluation cumulés, fin de l'exercice	\$ 10,677	\$ 5,926	\$ 8,907	\$ 2,860	\$ 1,037	\$ 1,037	\$ 1,037

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

État D : État de la variation des actifs financiers nets

Marine Atlantique inc.

État de la variation des actifs financiers nets

Pour les exercices clos le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023 et projeté pour 2023-2024 à 2027-2028

(en milliers de dollars)	Réel		Budget				
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Excédent (déficit) lié aux activités	\$ (7,819)	\$ (68,563)	\$ 16,811	\$ (20,145)	\$ (185,621)	\$ (204,217)	\$ (234,212)
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(37,905)	(40,880)	(64,575)	(45,787)	(42,075)	(50,815)	(52,924)
Amortissement d'immobilisations corporelles	57,112	56,883	60,100	63,300	65,809	69,102	107,311
Perte (gain) sur cession d'immobilisations corporelles	534	1,834	-	-	-	-	-
Produit de cession d'immobilisations corporelles	-	68	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des immobilisations corporelles	19,741	17,905	(4,475)	17,513	23,734	18,287	54,387
Variation des autres actifs non financiers							
Acquisition de stocks détenus pour consommation	(38,396)	(48,798)	(52,821)	(47,805)	(46,586)	(46,030)	(47,205)
Utilisation des stocks détenus pour consommation	30,182	49,667	43,921	47,805	46,586	46,030	47,205
Achat de charges payées d'avance	(11,304)	(11,420)	(18,372)	(42,608)	(25,601)	(25,601)	(25,671)
Utilisation des charges payées d'avance	12,371	7,540	18,372	27,392	29,405	29,405	29,475
Diminution (augmentation) des autres actifs non financiers	(7,147)	(3,011)	(8,900)	(15,216)	3,804	3,804	3,804
Gains (pertes) de réévaluation nets	9,270	(4,751)	2,981	(6,047)	(1,823)	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	14,045	(58,420)	6,418	(23,895)	(159,906)	(182,126)	(176,021)
Actifs financiers nets (dettes), début de l'exercice	48,820	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers nets (dettes), fin de l'exercice	\$ 62,865	\$ (58,420)	\$ 6,418	\$ (23,895)	\$ (159,906)	\$ (182,126)	\$ (176,021)

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

État E : État des flux de trésorerie

Marine Atlantique inc.
État des flux de trésorerie

Pour les exercices clos le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023 et projeté pour 2023-2024 à 2027-2028

(en milliers de dollars)	Réel	Réel	Budget				
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – clients	\$ 104,537	\$ 122,189	\$ 119,674	\$ 127,122	\$ 133,817	\$ 137,791	\$ 142,802
Rentrées de fonds – autres produits	79	421	12,598	150	150	150	150
Financement public – exploitation	94,876	90,827	146,731	119,865	38,059	36,684	36,684
Financement public – exploitation (reporté)	(3,560)	(450)	(19,020)	19,020	-	-	-
Financement public – immobilisations	55,000	41,001	64,575	39,146	5,000	5,000	5,000
Financement public – immobilisations (reporté)	(14,897)	(1,162)	-	-	-	-	-
Sorties de fonds – fournisseurs et employés	(191,082)	(208,748)	(255,667)	(262,835)	(278,096)	(295,585)	(291,992)
Frais de restructuration nets	(215)	(259)	(500)	(773)	(792)	(808)	(824)
Sorties de fonds – avantages sociaux futurs	(4,925)	(4,155)	(3,817)	(13,756)	(14,146)	(14,543)	(14,917)
	39,813	39,664	64,575	27,939	(116,008)	(131,311)	(123,097)
Activités d'investissement en immobilisations							
Achat d'immobilisations corporelles	(40,103)	(39,838)	(64,575)	(45,787)	(42,075)	(50,815)	(52,924)
Produit de cession d'immobilisations corporelles	-	68	-	-	-	-	-
	(40,103)	(39,770)	(64,575)	(45,787)	(42,075)	(50,815)	(52,924)
Augmentation (diminution) de l'effet des variations de change sur la tr	(403)	400	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(693)	294	(0)	(17,848)	(158,083)	(182,126)	(176,021)
Trésorerie, début de l'exercice	10,648	9,955	10,249	10,249	(7,599)	(165,681)	(347,807)
Trésorerie, fin de l'exercice	\$ 9,955	\$ 10,249	\$ 10,249	\$ (7,599)	\$ (165,681)	\$ (347,807)	\$ (523,828)
La trésorerie comprend :							
Encaisse affectée	\$ 6,233	\$ 6,098	\$ 6,098	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encaisse non affectée	3,722	4,151	4,151	(7,599)	(165,681)	(347,807)	(523,828)
	\$ 9,955	\$ 10,249	\$ 10,249	\$ (7,599)	\$ (165,681)	\$ (347,807)	\$ (523,828)

1. La trésorerie versée au titre des avantages sociaux futurs comprend l'encaisse versée pour la retraite, les indemnités pour accident du travail et d'autres avantages sociaux.
2. La trésorerie comprend des montants détenus en dépôt à titre de sécurité pour la location du NM Atlantic Vision. Elle est donc soumise à des restrictions et ne peut servir.
3. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total.

Marine Atlantique inc.**Budget d'exploitation**

Pour les exercices clos le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023 et projeté pour 2023-2024 à 2027-2028

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel	Budget	Prévisions	Budget				
	2021-2022	2022-2023	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Déficit d'exploitation avant financement public	(91,316)	(103,420)	(90,535)	(127,711)	(150,092)	(159,067)	(172,995)	(164,781)
Financement d'exploitation du gouvernement								
Financement d'exploitation approuvé	92,974	103,420	91,120	146,731	119,865	38,059	36,684	36,684
Financement d'exploitation reporté	-	-	-	(19,020)	19,020	-	-	-
Financement d'exploitation périmé/ajustement de périoc	(1,658)	-	(293)	-	-	-	-	-
Financement d'exploitation net disponible du gouvern	91,316	103,420	90,827	127,711	138,885	38,059	36,684	36,684
Résultat/(perte) net d'exploitation – comptabilité de ti	\$ -	\$ -	\$ 292	\$ -	\$ (11,207)	\$ (121,008)	\$ (136,311)	\$ (128,097)

Annexe F Plan d'emprunt

La marge de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement approuvée est de 4 200 000 \$ jusqu'au 30 juin 2024. Le montant est requis à titre de garantie sur le passif à long terme découlant des demandes de réclamation pour blessures antérieures des employés de Marine Atlantique ainsi que sur sa qualité de « société détenant un compte de dépôt » auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick.

La société tente d'obtenir l'approbation du ministre des Finances pour obtenir une marge de crédit suffisante pour répondre aux besoins qui s'élèvent à 4 200 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail jusqu'au 31 mars 2024.

Tableau 1 : Emprunts les plus élevés au cours de l'année (en millions de dollars)

Méthode et devise utilisées	Valeur réelle	Valeur réelle ou projetée	Valeur prévue pour 2023-24	Valeur projetée pour 2024-25	Valeur projetée pour 2025-26	Valeur projetée pour 2026-27	Valeur projetée pour 2027-28
Marge de crédit : Dollars canadiens	4 200 000\$		4 200 000\$	4 200 000\$	4 200 000\$	4 200 000\$	4 200 000\$
Emprunts : Dollars canadiens							
Total des emprunts	4 200 000\$		4 200 000\$	4 200 000\$	4 200 000\$	4 200 000\$	4 200 000\$

MA ne prévoit pas de conclure de nouveaux accords de prêts ou de dettes. Par conséquent, l'AMI ne demande pas de nouvelles autorisations d'emprunt. MA ne prévoit pas de conclure de nouveaux contrats de location importants au cours des cinq prochaines années et, par conséquent, ne s'attend pas à ce que des contrats de location doivent être approuvés conformément à l'article 127(3) de la LGFP et aux règlements généraux des sociétés d'État qui s'y rapportent conformément à l'article 127(3) de la LGFP et au Règlement général sur les sociétés d'État de 1995 qui s'y rapporte.

Annexe G Gestion du risque d'entreprise (GRE)

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

Groupe	Responsabilité
--------	----------------

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

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

Matrice du risque de MA

Matrice d'évaluation des risques de Marine Atlantique					
Incidence	Probabilité				
	1. Rare	2. Peu probable	3. Possible	4. Probable	5. Presque certaine
5. Très élevée	Moyenne	Élevée	Élevée	Très élevée	Très élevée
4. Majeure	Faible	Moyenne	Élevée	Très élevée	Très élevée
3. Importante	Faible	Moyenne	Moyenne	Élevée	Élevée
2. Mineure	Faible	Faible	Moyenne	Moyenne	Élevée
1. Négligeable	Faible	Faible	Faible	Faible	Moyenne

NOTATION
Risque faible Inférieur ou égal à 4
Risque moyen Supérieur à 4 et inférieur à 10
Risque élevé Égal ou supérieur à 10, mais inférieur à 16
Risque très élevé Égal ou supérieur à 16

PROBABILITÉ

5. Presque certaine : Se produira ou se reproduira sans aucun doute, peut-être fréquemment

4. Probable : Se reproduira probablement, sans être un problème ou une circonstance qui subsiste

3. Possible : Pourrait se produire ou se reproduire occasionnellement

2. Peu probable : Se reproduira peut-être, mais c'est peu probable

1. Rare : Ne se produira ou reproduira probablement jamais

INCIDENCE (voir les critères à prendre en compte ci-dessous)

5. Très élevée : Un événement à risque qui, s'il se produit, aura une incidence importante sur les activités de l'organisation ou sur l'obtention des résultats souhaités, dans la mesure où plusieurs objectifs clés de la société ne seront pas atteints. (Voir les critères d'orientation dans le tableau ci-dessous)

4. Majeure : Un événement à risque qui, s'il se produit, aura une incidence majeure sur les activités de l'organisation ou sur l'obtention des résultats souhaités, dans la mesure où au moins un des objectifs clés de la société ne sera pas atteint. (Voir les critères d'orientation dans le tableau ci-dessous)

3. Importante : Un événement à risque qui, s'il se produit, aura une incidence considérable sur les activités de l'organisation, dans la mesure où les objectifs de la société pourraient être atteints et ne pourraient l'être qu'à un niveau minimum. (Voir les critères d'orientation dans le tableau ci-dessous)

2. Mineure : Un événement à risque qui, s'il se produit, n'aura qu'une incidence mineure sur l'obtention des résultats souhaités. Tous les objectifs des sociétés seront atteints de manière satisfaisante. (Voir les critères d'orientation dans le tableau ci-dessous)

1. Négligeable : Un événement à risque qui, s'il se produit, aura une incidence négligeable sur l'obtention des résultats souhaités et des objectifs de la société. (Voir les critères d'orientation dans le tableau ci-dessous)

NOTATION	MESURES
Faible 1 à 4	Un suivi périodique est recommandé pour tenir compte de tout changement susceptible d'affecter le risque. Aucune autre mesure d'atténuation n'est nécessaire.
Moyenne 5 à 9	Un examen plus approfondi est nécessaire pour déterminer si le risque peut être abaissé à un niveau <i>faible</i> . Il s'agit d'évaluer les ressources pour s'assurer que le rapport coût-avantages est équilibré. Un suivi régulier est recommandé.
Élevée 10 à 15	Des mesures d'atténuation supplémentaires sont nécessaires pour réduire davantage le risque. Une surveillance active des risques est nécessaire et des plans secondaires doivent être envisagés.
Très élevée 16 à 25	Une attention immédiate aux activités d'atténuation supplémentaires est nécessaire pour réduire davantage le risque. Une surveillance continue des risques est nécessaire et des plans secondaires doivent être établis .

Tableau de bord des risques de MA

Déclarations de risques de l'entreprise		Risque inhérent			Risque résiduel	Mesures d'atténuation ou de contrôle actuellement en place
		Probabilité	Répercussions	Sévérité	T4 21/22	
1	Le risque que MA ne soit pas en mesure de fournir efficacement le service dans le cadre des niveaux de financement approuvés.	4	4	16		<ul style="list-style-type: none"> Prévisions de trafic et suivi continu Programme de couverture des prix carburant Programme de couverture des taux de change Campagne(s) de marketing Révision du budget et processus de réaffectation Suivi régulier du supplément pour le carburant Révision de la tarification des produits Augmentation des tarifs
2	Le risque que MA ne dispose pas d'une gouvernance, de politiques et de pratiques adéquates en matière de sécurité, mettant en danger les clients, les employés et les installations.	5	5	25		<ul style="list-style-type: none"> Comités de santé et de sécurité sur le lieu de travail Protocoles de suivi et de reddition de compte en matière de mesures de sécurité Plan d'assainissement Protocoles de navigation et ordres permanents des navires Système de gestion de la sécurité Inspections de l'équipement, de l'infrastructure et des procédures Exercices d'essai d'urgence Plans et procédures de chargement pour les marchandises dangereuses
3	Le risque que MA soit responsable de la contamination de l'environnement et/ou qu'elle ne réagisse pas de manière adéquate.	4	4	16		<ul style="list-style-type: none"> Surveillance, déclaration et suivi des incidents environnementaux Système de gestion de la sécurité Exercices d'essai d'urgence Plan de gestion des réservoirs Plans énergétiques et environnementaux des navires Plans d'urgence en cas de pollution pétrolière en mer et à terre Programme de l'Alliance verte Programme/cycle d'audit et d'inspection de l'environnement Programme de gestion des déchets recyclables

Déclarations de risques de l'entreprise		Risque inhérent			Risque résiduel	Mesures d'atténuation ou de contrôle actuellement en place
		Probabilité	Répercussions	Sévérité	T4 21/22	
4	Le risque que les actions de la société et les comportements de ses employés ne reflètent pas les valeurs de sécurité, de diversité, de travail d'équipe, d'engagement, d'intégrité et d'excellence de l'entreprise.	3	5	15		Gestion du rendement et processus disciplinaires Programme d'équité, de diversité et d'inclusion Politiques en matière de ressources humaines et procédures normalisées d'exploitation Éducation et sensibilisation au harcèlement et à la violence sur le lieu de travail Élaboration et mise en œuvre permanente du programme de santé et de sécurité psychologiques
5	Le risque que MA ne parvienne pas à entretenir et à renouveler son infrastructure de manière adéquate, ce qui aurait des répercussions négatives sur ses activités et ses niveaux de service.	4	4	16		Programme de maintenance préventive Inventaire des pièces de rechange critiques Comité directeur de la gestion des stocks Contrats avec les fournisseurs critiques Arrangement permanent pour les wagons-citernes Analyse des options d'approvisionnement en carburant Sources de carburant alternatif à l'étude Stratégie à long terme de la flotte
6	Le risque que la réponse de MA à un événement catastrophique tel qu'une catastrophe naturelle, un acte de sabotage/terrorisme, un échouement, etc., soit inadéquate.	4	4	16		Programme de cybersécurité Planification de la continuité des activités Système de gestion de la sécurité Programme/plan d'intervention d'urgence, dont des exercices Processus/procédures de sécurité pour les clients et le personnel Plan de reprise après sinistre informatique Redondance des actifs et/ou infrastructures critiques Équipement de sauvetage normalisé sur tous les navires
7	Le risque que MA ne parvienne pas à fournir un service de qualité, abordable et accessible, entraînant une baisse de la satisfaction des clients et des niveaux de trafic.	4	4	16		Programme d'entretien préventif Révision de la tarification des produits Formation en service à la clientèle Portail commercial pour les dépôts Sondages de satisfaction de la clientèle Tarification – offres et promotions Processus de résolution des plaintes des clients
8	Le risque que MA ne mobilise pas efficacement ses parties prenantes, ce qui conduirait à l'érosion de sa réputation et à la perte de confiance dans le service.	4	4	16		Surveillance des médias Adhésion, participation active et mobilisation auprès des principales organisations de parties prenantes Plan de relations avec les parties prenantes, y compris les exigences en matière de contact, la tenue de registres et les responsabilités Parrainages

Déclarations de risques de l'entreprise		Risque inhérent			Risque résiduel	Mesures d'atténuation ou de contrôle actuellement en place
		Probabilité	Répercussions	Sévérité	T4 21/22	
9	Le risque que MA ne soit pas en mesure de planifier et d'exécuter sa stratégie à moyen et long terme en raison d'un manque de contrôle sur son plan d'entreprise et sur les mécanismes d'approbation des financements.	4	4	16		<ul style="list-style-type: none"> Processus de planification stratégique Processus de plan d'entreprise Supervision par le conseil d'administration Communications régulières avec l'actionnaire Analyse et planification proactives pour répondre aux changements de politique
10	Le risque que les politiques, la planification et les processus de MA ne lui permettent pas d'administrer de manière efficace ses activités.	4	5	20		<ul style="list-style-type: none"> Achèvement du projet de renouvellement des processus d'affaires Formation et perfectionnement des employés Cadre de gestion du changement organisationnel (GCO) Cadre de cartographie des processus Cadre de gestion des projets Comité de gouvernance de la gestion de l'information Cadre/structure de gestion des politiques Modèle de gouvernance de projet/comité directeur Suivi des mesures de rendement
11	Le risque que MA ne parvienne pas à gérer de manière adéquate l'intégrité, la protection et la disponibilité des informations.	5	4	20		<ul style="list-style-type: none"> Programme de cybersécurité Programme de gestion de l'information Possibilités d'éducation et de sensibilisation Formation et perfectionnement des employés Évaluations annuelles de la maturité Hébergement dans un centre de données Évaluations des menaces, des risques, de la confidentialité et des répercussions Assurance contre les cyberrisques SGED
13	Le risque que MA n'adopte pas les nouvelles technologies ou n'investisse pas dans l'innovation afin de suivre l'évolution des attentes des clients et de réaliser des améliorations continues des processus et des gains d'efficacité.	4	3	12		<ul style="list-style-type: none"> Programme en technologies de l'information Comité directeur sur l'innovation Cadre de cartographie des processus Analyse et amélioration continues des offres de service à la clientèle Suivi, consultation et communication avec les parties prenantes internes et externes

Déclarations de risques de l'entreprise		Risque inhérent			Risque résiduel	Mesures d'atténuation ou de contrôle actuellement en place
		Probabilité	Répercussions	Sévérité	T4 21/22	
14	Le risque que la société ne parvienne pas à créer une culture organisationnelle qui reconnaît les performances des employés et leur offre des possibilités de croissance et d'avancement professionnel.	4	4	16		Planification de la main-d'œuvre et de la relève Régime complet de rémunération des employés Sondage et groupes de discussion sur l'engagement des employés Formation et perfectionnement des employés Programmes de formation à l'intention de la direction Programme d'aide aux employés et à leur famille Aide financière à l'éducation Programme d'équité, de diversité et d'inclusion Programme de reconnaissance des employés

Annexe H Conformité aux exigences législatives et aux exigences de la politique

Loi sur les langues officielles

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

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

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

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

Marine Atlantique prépare chaque année un rapport annuel sur les demandes et les activités liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Ce rapport peut être consulté sur le site Web de la société. La société publie également des sommaires des demandes déjà publiées par l'entremise du portail de données ouvertes du gouvernement.

Directives relatives aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

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

Marine Atlantique publie chaque trimestre sur son site Web des renseignements sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements. Cette mesure s'applique aux cadres supérieurs et aux administrateurs de la société.

Réformes du régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. Au cours des dernières années, Marine Atlantique, en tant que société d'État, a harmonisé son plan avec les exigences annoncées dans un décret de 2014 :

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

Pour atteindre l'objectif de partage des coûts de 50-50, Marine Atlantique a entamé un processus visant à augmenter progressivement les cotisations des employés et, d'ici 2017, Marine Atlantique a atteint son objectif au cours duquel cette dernière et ses employés partageaient également le coût des prestations accumulées au cours d'une année. La société se conforme au décret.

MA se conforme également aux lois et règlements suivants :

- Le Code canadien du travail
- Le Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)
- La Loi et le Règlement sur le transport des marchandises dangereuses
- La Loi et le Règlement sur la responsabilité en matière maritime
- La Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada
- La Loi maritime du Canada
- La Loi sur le cabotage
- Le Règlement sur la sûreté des traversiers intérieurs
- Le Règlement sur la sûreté du transport maritime
- La Loi sur la gestion des finances publiques
- La Loi sur l'équité salariale
- La Loi sur l'accessibilité
- Les accords commerciaux applicables

Annexe I Priorités et orientation du gouvernement

L'atteinte de la carboneutralité d'ici 2050

Comme indiqué dans ce plan d'entreprise, MA a établi une feuille de route pour atteindre ses objectifs de carboneutralité d'ici 2050 en commençant par l'analyse comparative de ses émissions de gaz à effet de serre.

L'entreprise a mis en place un comité de gestion de l'environnement chargé de superviser la mise en œuvre de son plan de gestion de l'environnement. MA continue également de répondre aux exigences du Niveau 3 de l'Alliance verte.

Du point de vue du projet actuel, le nouveau bâtiment administratif de PAB sera conforme à la norme LEED Argent. Le nouveau navire est équipé d'un double carburant et répond à des normes acoustiques améliorées afin de minimiser son impact sur la faune et la flore marines.

MA est également en train de convertir son parc existant de véhicules en véhicules électriques, lorsque cela est possible.

Risques financiers liés au climat

MA a mis en place un groupe de travail interne afin de s'assurer qu'elle peut répondre aux exigences en matière de reddition de compte, conformément aux recommandations du groupe de travail sur les divulgations financières liées au climat. La société s'est engagée à améliorer la détection, le suivi et le signalement de ces risques.

Accessibilité

MA respecte ou dépasse toutes les réglementations en matière d'accessibilité dans ses domaines d'activité. Un comité interne surveille l'accessibilité à MA et en rend compte, et veille à ce que toute nouvelle réglementation soit mise en œuvre en temps utile.

Chaîne d'approvisionnement

MA est parfaitement conscient de son importance pour le maintien d'une chaîne d'approvisionnement solide et fiable, puisqu'il s'agit du seul service de traversier quotidien pour le transport de marchandises à l'intérieur et à l'extérieur de la province de T.-N.-L..

Une grande partie du programme d'investissement de MA est axée sur l'entretien de l'infrastructure nécessaire pour maintenir le corridor de transport ouvert. La planification à long terme de la flotte, la modernisation des quais et l'amélioration des navires visent toutes à fournir le niveau de service requis, tout en assurant la sécurité des clients et des employés. MA s'attache à réduire au minimum les perturbations dues à des problèmes mécaniques et met l'accent sur une fenêtre de reprise du service de 24 heures ou moins après une perturbation météorologique.

MA a également accordé plus d'attention à la cybersécurité afin d'atténuer le risque de perturbation dû à un incident cybernétique.

Transparence et gouvernement ouvert

Grâce aux rapports financiers trimestriels, à la synthèse du plan d'entreprise et aux outils de communication en ligne, notamment les alertes aux clients en cas d'interruption de voyage, la société est bien placée pour remplir son mandat de manière totalement ouverte et transparente. L'entreprise publie ses rapports publics, tels que les rapports annuels et trimestriels, sur son site Web, ainsi que de nombreuses études et rapports qui peuvent permettre aux clients d'être mieux informés.

MA se conforme également à toutes les divulgations proactives et à toutes les demandes de renseignements au titre de la *Loi sur l'accès à l'information*.

Diversité, équité et inclusion

Bien que l'analyse comparative entre les sexes ne soit pas un outil analytique actuellement utilisé par Marine Atlantique, la société s'engage dans de nombreuses initiatives visant à faire progresser la diversité et l'inclusion d'un point de vue des genres, y compris par l'entremise de la formation et de l'éducation, du mentorat et de divers autres programmes.

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

- Établir des relations authentiques et à long terme avec les populations et les communautés autochtones dans toutes les régions où nous exerçons nos activités afin de favoriser des résultats positifs.
- Établir des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur afin d'améliorer les possibilités d'emploi pour les Autochtones en soutenant les possibilités d'éducation.
- Accroître les possibilités d'augmenter le nombre de salariés issus de groupes sous-représentés.
- Augmenter la représentation des groupes en quête d'équité dans l'ensemble de l'organisation.
- Élaborer un plan d'équité salariale comme l'exige la *Loi sur l'équité salariale*.

Relations avec les Autochtones

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

Pour démontrer son engagement en faveur de la vérité et de la réconciliation, MA a baptisé son nouveau navire Ala'suinu, qui signifie « voyageur » en langue micmaque.

Un lieu de travail sûr et sain

MA a mis en œuvre de nombreuses politiques et procédures pour garantir la santé et la sécurité de ses employés, notamment en ce qui concerne l'intimidation et le harcèlement sur le lieu de travail, la politique de dénonciation, le code de conduite, etc. L'entreprise a mis en place un comité de santé et de sécurité psychologiques, composé de membres de la direction et d'employés syndiqués, afin de veiller à ce que la santé psychologique soit prise en compte dans tous les aspects de ses activités. En outre, l'utilisation continue par MA du système de gestion de la sécurité et les rapports réguliers sur les incidents de sécurité permettent à l'entreprise de détecter et de traiter tout problème de sécurité susceptible de survenir.

Annexe J Examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG)

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

Le seul problème important indiqué dans le rapport le plus récent du BVG concerne les délais d'obtention de l'approbation du Plan d'entreprise de Marine Atlantique et les répercussions potentielles sur la planification stratégique à long terme de Marine Atlantique, en particulier sa stratégie à long terme reliée à la flotte. Le rapport final de l'examen spécial du BVG a été publié sur le site Web de Marine Atlantique et peut être consulté à l'adresse suivante :

<https://www.marineatlantic.ca/uploadedFiles/Content/About Us/Corporate Information/Marine Atlantic Inc. Special Examination Report 2018.pdf>

Rapport d'action de la direction du BVG

Recommandation	Réponse	Responsable	Mise à jour en date du T1
La société doit continuer à dialoguer avec les responsables gouvernementaux concernés afin de garantir l'approbation en temps voulu de ses plans d'entreprise et de résoudre la stratégie de renouvellement à long terme de la flotte de la société, ainsi que les besoins de financement pour soutenir le renouvellement continu de la flotte.	<i>La société continuera à dialoguer avec les responsables gouvernementaux concernés afin de garantir l'approbation en temps voulu de ses plans d'entreprise et de résoudre la stratégie de renouvellement à long terme de la flotte de la société, ainsi que les besoins de financement pour soutenir le renouvellement continu de la flotte.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> Le budget de 2019 prévoyait le financement de la stratégie à long terme de la flotte de MA L'approbation en temps voulu du plan d'entreprise échappe en grande partie au contrôle de MA, car les cycles du plan d'entreprise ne correspondent pas toujours au calendrier des approbations de financement Poursuite de la collaboration avec TC afin d'améliorer l'harmonisation
La société doit utiliser son tableau de bord prospectif pour contrôler tous les indicateurs de rendement clés et les objectifs fixés par le ministre.	<i>La société intégrera tous les indicateurs de rendement et les objectifs fixés par le ministre dans son tableau de bord prospectif d'ici la fin du quatrième trimestre de l'exercice 2018-19.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> La société rend compte de tous les indicateurs de rendement clés et des objectifs fixés par le ministre. Les résultats actualisés ont été inclus dans le plan d'entreprise 2022/23 - 2026/27 et dans le rapport annuel
La société doit élaborer un plan de gestion de l'environnement qui énonce les objectifs de la société en matière de protection de l'environnement ainsi que les activités, le calendrier et les ressources nécessaires pour les atteindre. La société doit également élaborer des indicateurs de rendement clés permettant de suivre les progrès réalisés par rapport à son objectif stratégique de protection de l'environnement.	<p><i>La société élaborera, améliorera et contrôlera les indicateurs de rendement clés pour la protection de l'environnement au cours de l'exercice 2018-19. Cette mesure renforcera sa participation à un programme de certification environnementale marine reconnu par l'industrie.</i></p> <p><i>La société établira également un plan formel de gestion de l'environnement qui documentera clairement les plans actuels et futurs dans le domaine de la protection de l'environnement, ainsi que les calendriers et les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre, d'ici le deuxième trimestre 2020.</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> Achevé
La société doit s'assurer qu'elle a une compréhension commune avec le gouvernement sur la manière de calculer le recouvrement des coûts pour les services non requis en vertu de la Constitution.	<i>La société rend compte des objectifs de recouvrement des coûts dans ses plans d'entreprise. La société poursuivra ses consultations avec le ministère des Transports afin de finaliser l'approche révisée du calcul du recouvrement des coûts pour les services non requis en vertu de la Constitution. Cette mesure sera achevée avant la fin de l'exercice 2018-19.</i>	Shawn Leamon	<ul style="list-style-type: none"> MA propose de réexaminer la question, car l'objectif fixé est irréaliste.
La société doit améliorer le contrôle du respect de ses exigences en matière de formation interne.	<p><i>La société examinera les politiques de formation et les processus de suivi actuels au cours de l'exercice 2018-19, dans le but d'apporter des améliorations d'ici le quatrième trimestre de cet exercice.</i></p> <p><i>La résolution des problèmes liés à la mise à jour et à l'exactitude du système de suivi des formations et</i></p>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> Achevé

Recommandation	Réponse	Responsable	Mise à jour en date du T1
	<p><i>des rapports connexes a été définie comme un livrable clé dans le cadre du projet de planification des ressources de l'entreprise de la société. La société est convaincue que le projet répondra efficacement à ses besoins en matière de gestion de la formation et qu'il comblera les limites et les lacunes recensées en matière d'information une fois qu'il sera entièrement déployé. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019. Le module de gestion de l'apprentissage sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2020-21 et devrait apporter les bénéfices les plus importants dans le domaine de la formation.</i></p>		
<p>La société doit faire preuve d'une plus grande diligence dans l'application de ses politiques et procédures de signalement des incidents afin de classer et de documenter les actions correctives en temps utile. La société doit veiller à ce que les orientations de son système de suivi soient mises à jour afin de refléter son système de classification révisé.</p>	<p><i>En octobre 2017, la société a mis sur pied une séance de formation d'une demi-journée sur le signalement des incidents, et dont l'objectif est de renseigner les employés sur ses méthodes actuelles de gestion des incidents. La formation est en cours et, à ce jour, plus de 80 % des employés ont reçu cette formation.</i></p> <p><i>La société a créé un comité d'examen de la gestion des incidents en juillet 2018 afin de poursuivre les améliorations des processus et procédures actuels en matière de gestion des incidents.</i></p> <p><i>Également, la société travaille avec les autorités de l'industrie du traversier pour élaborer de nouvelles définitions et lignes directrices en matière de signalement des blessures. Une fois achevées, elles seront communiquées aux employés et intégrées dans le système de classification.</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> • Achevé
<p>La société doit s'assurer que la solution de planification des ressources de l'entreprise en cours d'élaboration répond à ses besoins en matière de planification qu'elle remédie efficacement aux limites et aux lacunes en matière d'information de ses systèmes actuels.</p>	<p><i>Les exigences de la société en matière de planification et d'information ont été entièrement documentées et considérées comme un élément clé lors de la sélection de sa nouvelle solution de planification des ressources de l'entreprise.</i></p> <p><i>La société est convaincue que la solution et les processus seront déployés de manière à répondre aux exigences en matière de réglementation, de convention collective et d'information. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019.</i></p>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> • Achevé