

Plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029

Marine Atlantique S.C.C.

Juillet 2024

Table des matières

Sommaire.....	3
Vue d'ensemble de la Société.....	5
Environnement d'exploitation.....	7
Environnement interne.....	7
Environnement externe.....	8
Performance récente – Résultats actuels pour 2023-2024.....	10
Indicateurs clés de performance.....	10
Mise à jour des initiatives stratégiques en 2023-2024.....	11
Plan stratégique de MA.....	12
Objectifs et activités clés.....	14
1. Atteindre la carboneutralité d'ici 2050.....	14
2. Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme.....	16
3. Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients.....	20
4. Innover et automatiser.....	21
5. Mettre l'accent sur les personnes et la culture.....	23
Gestion des risques d'entreprise.....	26
Aperçu financier.....	28
Tarifs.....	28
Supplément pour le carburant.....	28
Achalandage et revenus.....	28
Coûts de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements.....	28
Divulgations financières liées au climat.....	29
Autres coûts.....	29
Besoins en immobilisations.....	30
Sommaire financier.....	30
Recouvrement des coûts.....	30
Annexe A Lettre de mandat.....	31
Annexe B Structure de gouvernance d'entreprise.....	35
Annexe C Résultats prévus.....	39
Annexe D Attestation du directeur financier.....	41
Annexe E États financiers.....	42

Annexe F	Plan d'emprunt	52
Annexe G	Gestion du risque d'entreprise	53
Annexe I	Priorités et orientation du gouvernement.....	63
Annexe J	Examen spécial du BVG.....	65

Sommaire

Le Plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029 de Marine Atlantique S.C.C. (MA) repose sur les priorités suivantes :

1. *Fournir un réseau de transport solide 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. *Aider à rendre le réseau de transport plus accessible aux personnes handicapées.*

2024-2025 est une année palpitante pour Marine Atlantique S.C.C., car la Société réalisera des progrès considérables dans bon nombre de ses initiatives stratégiques clés, y compris le lancement du nouveau navire, l'Ala'suinu, pour la saison touristique 2024-2025. Le navire est arrivé au Canada en avril 2024, et l'organisation est très heureuse de le présenter à ses clients.

Les initiatives stratégiques de MA, dont la mise en œuvre se poursuivra à partir de 2023-2024, comprennent :

1. Atteindre la carboneutralité d'ici 2050.
2. Élaborer une stratégie de remplacement de sa flotte à long terme.
3. Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients.
4. Innover et automatiser.
5. Mettre l'accent sur les personnes et la culture.



Les niveaux de trafic de MA sont demeurés sains en 2023-2024, et la Société s'attend à ce que la demande de trafic continue de dépasser les niveaux d'avant la pandémie en 2024-2025. Le budget de 2024 a fourni à MA un financement suffisant pour que les tarifs demeurent abordables au début du plan. Des augmentations de tarifs liées au taux d'inflation sont prévues pour les prochaines années.

Dans le budget de 2024, l'actionnaire a accordé à MA un financement supplémentaire pour 2024-2025, ainsi qu'un financement complémentaire suffisant pour combler les déficits de fonctionnement et d'immobilisations en 2025-2026. La politique globale de recouvrement des coûts a également été éliminée, ce qui donne à la Société plus de souplesse dans la gestion de son budget. Pour tirer le meilleur parti des ressources allouées par le gouvernement du Canada, MA continue de mettre l'accent sur la gestion des dépenses et l'utilisation prudente de l'argent des contribuables. Les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de MA sont conformes à ceux des années précédentes, malgré la hausse des coûts et des salaires. La Société continue d'accorder la priorité à son programme d'immobilisations afin d'appuyer ses activités sécuritaires et fiables, ses objectifs stratégiques et les priorités de l'actionnaire d'une manière rentable.

Bien que bon nombre des projets à long terme de MA se concrétisent en 2024-2025, l'année à venir n'est pas sans risque. Les taux d'inflation, le coût et la disponibilité du carburant, et les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement augmentent tous les risques opérationnels et financiers pour l'organisation et peuvent avoir une incidence sur la capacité de MA à atteindre ses objectifs. Le risque cybernétique demeure également une priorité pour l'Organisation. Des mesures d'atténuation de tous ces risques ont été déterminées et sont mises en œuvre. La Société collaborera avec ses partenaires, y compris l'actionnaire, en vue d'une autre année fructueuse.

Vue d'ensemble de la Société

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

Principales activités

MA propose deux fois par jour un service de traversier pour les passagers et les marchandises dans le cadre de son mandat constitutionnel entre Port aux Basques (Terre-Neuve-et-Labrador) et North Sydney (Nouvelle-Écosse). Pendant l'été, la Société offre également un service trois fois par semaine entre Argentia (T.-N.-L.) et North Sydney (N.-É.).

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

Obligation constitutionnelle

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

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





Vision, mission et valeurs

Énoncé de vision

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

Énoncé de mission

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

Valeurs d'entreprise

Sécurité

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

Diversité

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

Travail d'équipe

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

Engagement

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

Intégrité

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

Excellence

Nous sommes fiers de fournir les meilleurs services possibles.

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

Environnement d'exploitation

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

Environnement interne

Vue d'ensemble des ressources humaines

En date de juin 2023, MA emploie un total de 1 184 personnes réparties sur trois sites géographiques : Port aux Basques, Argentia et North Sydney. Cependant, un certain nombre de ces employés vivent dans d'autres régions du Canada atlantique et se rendent au travail pour leurs quarts de travail de deux semaines. 37 % du personnel de MA sont des femmes.

Groupe professionnel	Nombre total d'employés	Nombre 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

MA compte six unités de négociation collective, et toutes les conventions collectives ont été ratifiées jusqu'au 31 décembre 2022. La négociation collective a commencé en mai 2023 pour les conventions collectives qui ont expiré le 31 décembre 2022.

Recrutement et maintien en poste

Grâce aux efforts de recrutement actuels, environ 220 nouveaux employés se sont joints à l'effectif de MA au printemps 2023. MA poursuivra ses efforts de recrutement avant la saison estivale occupée de 2024-2025.

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 officiers cadets. À ce jour, un total de sept élèves-officiers de navigation et de dix élèves-officiers mécaniciens ont accepté des offres d'emploi avec des incitatifs à la signature ou à l'appui des frais de scolarité pour terminer les stages en mer ici à MA, avec l'engagement de travailler pour MA après l'obtention du diplôme. En plus des dix-sept élèves-officiers, deux élèves-officiers mécaniciens ont obtenu leur diplôme et travaillent maintenant avec Marine Atlantique en tant qu'ingénieurs subalternes au sein de notre flotte. MA offrira ces mêmes incitatifs en 2024-2025 pour compenser l'attrition prévue.

Environnement externe

Météo et changements climatiques

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

Ces annulations ont une incidence non seulement sur les utilisateurs du service en interrompant leurs plans de voyage, ce qui entraîne des retards et une augmentation des coûts en attendant la reprise du service. Elles ont également une incidence importante sur la disponibilité des biens et des services dans la province de T.-N.-L., car le trafic commercial est également retardé. Les exploitants commerciaux risquent d'entraîner des répercussions financières sur leurs activités, en particulier ceux qui transportent des produits périssables qui risquent de se détériorer. Les industries et les entreprises de T.-N.-L. sont également touchées temporairement par la disponibilité de l'offre, ce qui a une incidence négative sur l'économie globale. Enfin, la sécurité et la santé de la population de T.-N.-L. peuvent être mises en danger, car le service transporte de nombreuses fournitures – comme l'oxygène médical – qui sont essentielles aux hôpitaux de la province.

Pour ce faire, il faut une flotte de navires de la classe des glaces capables d'éliminer rapidement et efficacement l'important arriéré de fret et de passagers qui en résulte. De plus, la configuration du port de PAB limite la capacité d'opérer de Marine Atlantique dans certaines conditions météorologiques, ce qui augmente le nombre de traversées annulées.

Données sur les retards

Nombre moyen de retards	45 par an
Durée moyenne des retards	4,1 heures
Passagers affectés par les retards (2023-2024)	11 245
Véhicules affectés par les retards (2023-2024)	8 193
Véhicules utilitaires de dépôt affectés par les retards (2023-2024)	1 732
Véhicules utilitaires en service affectés par les retards (2023-2024)	1 478

Données sur les annulations

Nombre d'annulations	204
Durée moyenne des annulations	12,2 heures
Passagers affectés (2023-2024)	21 098
Véhicules affectés (2023-2024)	15 157
Véhicules utilitaires affectés (2023-2024)	4 098 par an

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

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 MA.

Pour les passagers, les compagnies aériennes offrent des vols réguliers vers et en provenance de l'île et ceux-ci sont souvent considérés comme étant plus raisonnables en termes de prix que le service de MA. Par le passé, le nombre croissant de rabais sur les tarifs aériens et les nouveaux arrivants sur le marché du transport aérien procurent un plus grand choix aux consommateurs. Toutefois, les répercussions de la COVID-19 sur l'industrie du transport aérien ont déjà entraîné une réduction importante de la desserte de l'île, et cela se poursuit alors même que la demande est revenue à la normale. Cette réduction du service et des prix beaucoup plus élevés pour les vols qu'avant la pandémie est attribuable à l'augmentation du trafic de passagers vers MA en 2022-2023 et 2023-2024. Cette tendance devrait se poursuivre pendant la période de planification, bien que les tendances et les répercussions à long terme soient difficiles à prévoir.

Sur le plan commercial, MA 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 quinquennale pour Terre-Neuve-et-Labrador, publiée en janvier 2024 et intitulée « L'économie se redressera en 2024, mais la croissance demeure anémique », le Conference Board du Canada a inclus les principales constatations suivantes, comme on peut le lire à la page 3 du rapport :

- *À Terre-Neuve-et-Labrador, la production réelle se contractera pour la deuxième année de suite en 2023, ce qui en fera la seule province à signaler une baisse. Nous prévoyons que le PIB réel diminuera de 0,9 % en 2023 avant de croître de 1,1 % en 2024, à mesure que l'activité reprendra dans le secteur pétrolier et gazier.*
- *Malgré la reprise prévue de la demande mondiale, la province connaîtra une faible croissance du PIB réel à moyen terme, soit une moyenne de 1,5 % par année de 2025 à 2028.*
- *Le taux de croissance de la population de la province en 2023 devrait presque doubler par rapport à celui de l'an dernier, à 1,3 %, avant de revenir d'ici 2025 à la tendance pré-pandémique de faible croissance démographique.*
- *L'investissement résidentiel sera un point faible dans la province, car les mises en chantier devraient être touchées par le vieillissement de la population.*
- *Les investissements globaux demeureront stables au cours des cinq prochaines années, car les investissements du gouvernement dans les soins de santé et les transports donneront un coup de pouce à la province.*

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

Indicateurs économiques clés

(variation en pourcentage)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PIB réel	-0,9	1,1	1,1	1,3	2,0	1,5
Indice des prix à la consommation	3,3	2,6	1,9	2,0	2,0	2,0
Revenu disponible des ménages	5,2	2,0	1,9	1,5	1,7	2,0
Emploi	1,6	-0,7	0,7	0,5	0,4	0,5
Taux de chômage (niveau)	9,9	11,0	10,9	10,7	10,6	10,6
Ventes au détail	1,9	-1,0	1,7	2,0	2,0	2,0
Salaires et traitements par employé	2,9	2,9	2,1	1,8	1,9	1,8
Population	2,4	2,5	2,2	1,9	1,7	1,4

La zone ombrée représente les données prévisionnelles.

Sources : Le Conference Board du Canada; Statistique Canada.

En général, lorsque l'activité économique augmente ou diminue, la demande de services de transport a également tendance à augmenter ou à diminuer. Comme il a été mentionné ci-dessus, presque tous les indicateurs pour Terre-Neuve-et-Labrador sont légèrement positifs pour la prochaine période de planification quinquennale, ce qui laisse entendre que les niveaux de trafic de MA seront relativement stables au cours de la période, ce qui se reflète dans les prévisions d'achalandage qui figurent plus loin dans ce plan.

Performance récente – Résultats actuels pour 2023-2024

MA présente des rapports mensuels sur de nombreux indicateurs de rendement clés, et des mises à jour trimestrielles sont fournies au conseil d'administration lors de ses réunions trimestrielles régulières. Elle fournit également des mises à jour régulières sur le statut en cours d'année de ses initiatives stratégiques et 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 de l'état d'avancement ont été fournies pour la fin de la T4 de 2023-2024.

Indicateurs clés de performance

Perspective stratégique	Mesure	Fin du quatrième trimestre de l'objectif	2023-2024 Objectif pour	Écart par rapport à 2023-2024
Gestion financière et publique	Recouvrement des coûts	56,9 %	55,4 %	-1,5 %
	Recettes (M\$)	122,9 M\$	143,4 M\$	20,5 M\$
	Dépenses d'exploitation	288,7 M\$	299,6 M\$	(10,9 M\$)
	Dépenses d'investissement	64,6 M\$	63,8 M\$	0,8 M\$

	Total des incidents environnementaux enregistrables	0 de la classe A	0 de la classe A	S. O.
Clients et parties prenantes	Véhicules utilitaires	89 152	91 088	1 936
	Véhicules de tourisme	138 784	145 257	6 473
	EA transportés	522 748	534 321	11 573
	Disponibilité des navires	≥ 97 %	100,0 %	3,00 %
	Respect des délais	≥ 90 %	89 %	1 %
	Satisfaction globale des clients – véhicules de tourisme	≥ 69 %	78,0 %	9,0 %
	Satisfaction globale des clients – véhicules utilitaires	≥ 60 %	Pas disponible*	S. O.
	Probabilité de recommandation	> 50 %	58 %	8 %
	Score média	Positif	Neutre	S. O.
Processus internes	Utilisation de la capacité	≥ 70 %	79,50 %	9,50 %
	Interruptions de service non planifiées	≤ 3 %	0,00 %	3,0 %
	Fréquence des accidents du travail avec arrêt	≤ 2,10	1,35	0,9
	Taux de blessures des passagers	≤ 0,82	0,84	0,02
	Horizon de planification financé	> 2 ans	18 mois	3 mois
	Consommation de carburant	34,4 M litres	34,7 M litres	(0,3 M litres)
	Heures supplémentaires	2,5 M\$	3,8 M\$	(1,3 M\$)
	Efficacité de la cybersécurité	640	780	140
Personnes, outils et compétences	Taux de vacance des postes clés	< 5 %	5,57 %	0,57 %
	Taux de rotation des employés (démissions)	< 4 %	2,30 %	1,70 %

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

Mise à jour des initiatives stratégiques en 2023-2024

Initiative stratégique	Produits livrables/activités prévus	Résultats du T4
Atteindre la carboneutralité d'ici 2050	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'inventaire des GES Passage aux véhicules électriques Outil d'évaluation des projets de gestion environnementale Supervision environnementale des projets Formation continue au système de gestion de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des GES mis à jour tous les ans. En cours (les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement persistent). Terminé/en cours. Terminé/en cours. Terminé/en cours.
Élaborer une stratégie de	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition en cours du nouveau navire de MA 	<ul style="list-style-type: none"> Livraison acceptée; transit en cours avec la date d'arrivée prévue le 20 avril 2024.

Initiative stratégique	Produits livrables/activités prévus	Résultats du T4
remplacement de sa flotte à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de remplacement du navire <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"> Ébauche des grandes lignes d'un cycle de vie de remplacement de la flotte en cours d'élaboration.
Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients.	<ul style="list-style-type: none"> Entreprendre des recherches sur les clients afin de mieux comprendre leurs besoins spécifiques. Réaliser une enquête sur la notoriété de la marque afin d'évaluer la notoriété globale de MA sur différents marchés clés Poursuite de l'amélioration des services numériques offerts par MA à ses clients. Programme stratégique de marketing et de sensibilisation à la marque. 	<ul style="list-style-type: none"> La sensibilisation des 20 principaux clients commerciaux a été achevée et un rapport a été présenté au sein de la division et à SLG. L'étape 2 consiste en une enquête en ligne ciblant d'autres clients que les 20 premiers.
Assurer l'abordabilité et la durabilité du service.	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et analyser des options pour un nouveau modèle de recouvrement des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> La décision de financement est attendue en avril 2024 dans le cadre de l'annonce du budget. La décision sur le recouvrement des coûts devrait être prise dans les prochaines semaines. Ces deux décisions éclaireront l'orientation du PE de 2024-2025.
Innover et automatiser	<ul style="list-style-type: none"> Modernisation du module du portail commercial de la plateforme Web. Étudier la mise en place d'un système de réservation commercial. Présenter les fonctionnalités de SAP Analytics Cloud. Autres options numériques pour la réservation et la gestion des réservations par les clients. Les navires sont de plus en plus considérés comme des infrastructures critiques du point de vue de la cybersécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> La mise en service de la version 3 est terminée. Les modifications apportées aux réservations de primes ont été approuvées et seront mises en œuvre en 2024-2025. Le développement progresse, mais devrait être retardé, car l'équipe a donné la priorité aux activités liées à la livraison d'Ala'suinu.
Mettre l'accent sur les personnes et la culture	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et mise en œuvre initiale du plan stratégique en matière de RH Poursuite de la mise en œuvre du programme de santé et de sécurité psychologiques. Lancer le prochain cycle de négociations collectives. Mise en œuvre des modules de recrutement et d'intégration de SAP. Élaborer des initiatives visant à résoudre les problèmes de recrutement dans les postes clés. Poursuite de l'élaboration du plan d'équité salariale. 	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre est en cours. Le comité continue de se réunir et de progresser sur les objectifs annuels. Les négociations ont commencé avec tous les groupes et progressent. Mise en œuvre terminée. Poursuite de l'exploration et de la mise en œuvre de nouvelles approches en matière de recrutement. Les travaux se déroulent comme prévu.

Plan stratégique de MA

Politiques et objectifs du gouvernement

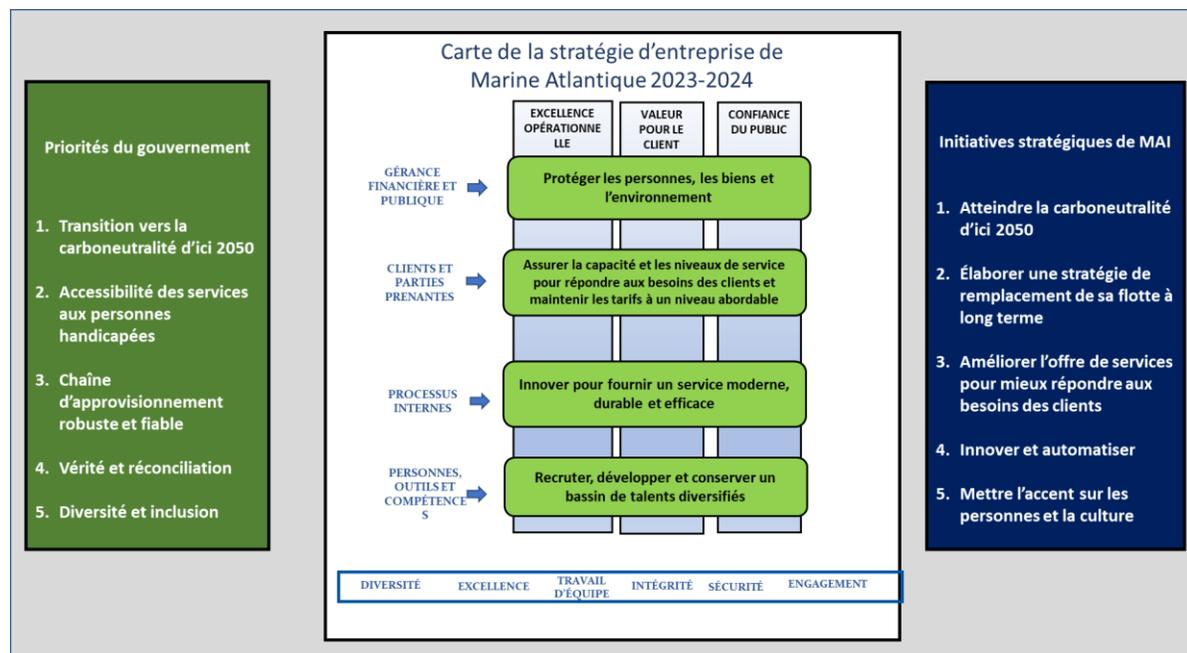
À sa séance de planification stratégique de 2024-2025, le conseil d'administration de MA a utilisé les priorités et les objectifs du gouvernement pour élaborer son plan stratégique à long terme. Les priorités du gouvernement, définies par le ministre des Transports, sont notamment les suivantes :

- Garantir un système de transport robuste et fiable.

- *Lutter contre les changements climatiques.*
- *Vérité et réconciliation.*
- *Diversité et équité.*
- *Conformément à la Loi canadienne sur l'accessibilité, aider à rendre le réseau de transport plus accessible aux personnes handicapées.*

En les utilisant comme point de départ, chacun des objectifs et des activités prévus pour 2024-2025 appuie une ou plusieurs de ces priorités, comme il est indiqué dans la carte de la stratégie d'entreprise 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 la carte stratégique d'entreprise globale de MA n'ait pas changé, en 2024-2025, le conseil d'administration a choisi de se concentrer sur des objectifs spécifiques pour assurer l'alignement sur les priorités du gouvernement, comme indiqué ci-dessus.

Objectifs et activités clés

1. Atteindre la carboneutralité d'ici 2050

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

MA continue à élaborer sa stratégie de carboneutralité d'ici 2050. Après avoir établi un inventaire de référence des gaz à effet de serre (GES). MA continuera à travailler à la réduction de ses émissions. Comme indiqué dans la Feuille de route vers la carboneutralité d'ici 2050, MA continue de développer des entrées de données centralisées pour faciliter le suivi et développer des tableaux de bord d'enregistrement. MA a également mis en place un comité de gestion environnementale chargé de veiller à ce que l'organisation atteigne ses objectifs de performance environnementale, remplisse ses obligations en matière de conformité et réduise au minimum les impacts de ses activités sur l'environnement.

Activités

1. **Mesure continue de l'inventaire des GES de MA** – conformément à la Stratégie pour un gouvernement vert, comprend une évaluation du parc de véhicules légers, du parc de véhicules lourds, de la consommation de propane, de la consommation de carburant des navires, des systèmes de CVC, des systèmes d'extinction d'incendie et de la consommation d'électricité dans les locaux de MA.
2. **Surveillance et évaluation des projets** – MA a élaboré et mis en œuvre un outil d'évaluation des projets environnementaux qui est utilisé pour évaluer tous les projets et toutes les initiatives en fonction de leurs répercussions sur les objectifs d'émission et sur la stratégie globale d'écologisation. Cet outil est utilisé pour recommander des projets à inclure dans le plan d'investissement quinquennal afin de soutenir les possibilités de carboneutralité.

Plusieurs projets sont actuellement inclus dans le plan d'investissement pour soutenir la voie vers la carboneutralité, dont les suivants :

- *Intégration du navire l'Ala'suinu dans la flotte de MA*
- *Bâtiment administratif de PAB – l'objectif est LEED argent.*
- *Amélioration de l'éclairage à Argentia – passage au DEL.*
- *Remplacement du système de chauffage à l'atelier d'entretien de PAB pour améliorer l'efficacité énergétique.*
- *Modernisation du système de CVC à l'atelier d'entretien de NSY pour améliorer l'efficacité énergétique.*
- *Système d'égout autonome au centre de radeaux de sauvetage de PAB.*
- *Nouvelles pales d'hélice pour le Blue Puttees afin de réduire la consommation de carburant.*

3. **Participation continue au programme de l'Alliance verte** – Le programme de l'Alliance verte guide l'industrie maritime vers l'excellence environnementale en encourageant l'adoption de mesures concrètes et mesurables qui vont au-delà des obligations réglementaires. Dans le cadre de ce programme, MA est évaluée en fonction de critères établis dans plusieurs catégories différentes pour les navires et les terminaux. Le programme de l'Alliance verte comporte cinq niveaux. L'Alliance verte définit le niveau 5 comme étant « l'excellence et le leadership » dans chaque catégorie, tandis que le niveau 3 est défini comme étant « l'intégration des meilleures pratiques » dans un plan de gestion adopté et la compréhension des impacts environnementaux. D'un point de vue stratégique, MA s'est fixé comme objectif de maintenir une moyenne de niveau 3, qui a été atteint pour la première fois en 2021-2022.
4. **Système de gestion environnementale** – MA a élaboré et mis en œuvre un système de gestion environnementale pour aider l'organisation à améliorer continuellement sa performance environnementale et à réduire au minimum les répercussions environnementales de ses activités. MA a assuré la formation et la familiarisation de ses employés et continue à le faire régulièrement.
5. **Passage aux véhicules électriques** – MA continue de travailler sur son plan visant à introduire des stations de recharge pour véhicules électriques ainsi que des véhicules électriques dans le cadre de son plan d'innovation en matière d'infrastructures à terre. Des stations de recharge ont été installées à la fois à PAB et à NSY, et d'autres extensions sont prévues. Les fourgonnettes électriques pour les bagages sont désormais en service, de même que les nacelles élévatrices à ciseaux, et il est prévu d'étendre l'utilisation de véhicules électriques à d'autres types de véhicules (navettes, camions de manœuvre, véhicules d'entretien, etc.) dès que possible.

L'état d'avancement de chacun des objectifs environnementaux de MA est le suivant :

Objectif	Base de référence	Objectif 2023	Résultat
Consommation de carburant : Navires	35 563 459 L (2019)	1 % de réduction	Réduction de 5 % (33 552 383 L)
Consommation de carburant : Terminaux	316 710 (2021)	Réduction de 5 %	Réduction de 9,6 % (286 165 L)
Alliance verte – Programme pour les navires	-	3 ou plus	3,6
Alliance verte – Programme des terminaux	-	3 ou plus	3,7
Incidents environnementaux de classe A	-	0	0
Incidents environnementaux de classe B	-	<1	0

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

Activités	Résultats	Mesures de rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition en cours du nouveau navire de MA • Élaborer un plan de remplacement du navire <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 d'un nouveau navire – dans le respect des délais et du budget • Élaborer des options pour le remplacement du navire Ericson • Élaborer un programme de gestion du cycle de vie du parc automobile 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des délais • Fiabilité des navires • Répondre à la demande de trafic • Réduction des coûts d'entretien • Réduction du coût d'acquisition des navires

Pour assurer le succès continu de MA, il est essentiel d'avoir une flotte sécuritaire, fiable et efficace, non seulement pour veiller à ce qu'elle puisse continuer à répondre à la demande de trafic, mais aussi pour atteindre les principaux objectifs de rendement établis par l'actionnaire, comme le respect des délais, la fiabilité des navires, la réduction des émissions, et les niveaux de satisfaction de la clientèle. Une stratégie de flotte à long terme permet de mettre en place un programme de renouvellement de la flotte stable et efficace qui garantit la configuration appropriée de la flotte, le renouvellement et le remplacement des navires en temps voulu, une meilleure valorisation des dépenses, des gains d'efficacité en matière de personnel et la flexibilité nécessaire pour répondre aux attentes en matière de service.

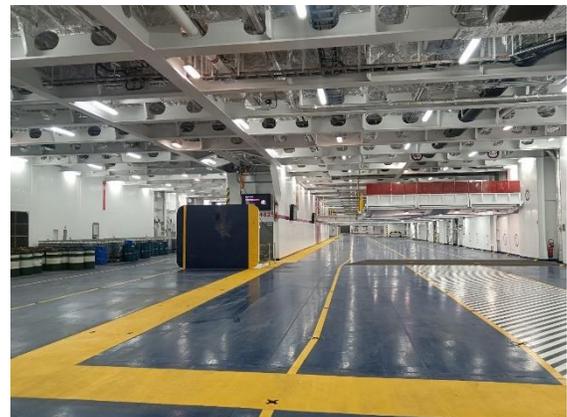
Activités

Mise à jour sur l'Ala'suinu



Ce navire de cote glace mesure environ 200 mètres de long et peut transporter des véhicules commerciaux et des véhicules de tourisme. Il intègre les normes d'accessibilité les plus récentes, peut accueillir jusqu'à 1 000 passagers, dispose de 146 cabines (y compris des cabines pour animaux), de 40 cabines pour passagers, d'une variété de services de restauration, de salons, d'une aire de jeux pour enfants et d'un chenil pour les animaux domestiques. Le navire est compatible avec les services de Port aux Basques et d'Argentia.

MA a pris possession de l'Ala'suinu en février 2024. Des activités de formation et d'intégration ont eu lieu à NSY avant la saison touristique 2024-2025. Le navire est entré en service le 10 juillet 2024.



Avantages

Le nouveau navire s'inscrit dans le cadre de l'engagement de MA en faveur de l'environnement et constitue l'un des navires de ce type les plus avancés au monde. La conception inclut des technologies vertes à haut rendement énergétique, ce qui correspond à l'objectif actuel du gouvernement de réduire les émissions de carbone :

- La technologie bicarburant permet d'utiliser à la fois des carburants de transition et d'autres carburants, notamment le gaz naturel liquide et le biodiesel lorsqu'ils seront disponibles sur le marché.
- Une réduction des coûts de carburant par rapport au navire Atlantic Vision.
- Équipé de batteries pour stocker l'énergie et réduire davantage son empreinte carbone.
- Automatisation de l'interface portuaire, réduisant les besoins en énergie lors des opérations d'accostage.
- Systèmes opérationnels à bord, y compris l'éclairage, le chauffage et la ventilation, qui comprennent des solutions modernes de réduction et de récupération de l'énergie résiduelle.
- Puissance et capacité de propulsion accrues pour une capacité de manœuvre maximale lors de l'amarrage et du désamarrage.
- Construit avec des mesures spécifiques pour réduire le bruit sous-marin, réduisant ainsi l'impact sur la vie marine.



Budget

Il y avait un niveau élevé d'incertitude quant au moment où les besoins de trésorerie pour le projet de nouveau navire étaient établis, car l'arrivée du navire au Canada a été repoussée de



mars à avril 2024. La Société a pris livraison du navire à la mi-février. Cependant, comme MA a été forcé de choisir une autre voie de livraison en raison du conflit dans la mer Rouge, une partie des fonds alloués à la fin du projet, qui

était prévue à l'origine pour mars 2023-2024, sont maintenant requis pour l'exercice 2024-2025. La demande de report de fonds de l'année dernière à l'année en cours est reflétée à la fois dans le sommaire financier et dans les états financiers ci-joints, mais est assujettie à l'approbation du ministre des Finances.

Flotte actuelle

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

Une flotte de quatre navires rouliers à passagers (rouliers munis d'aménagements pour les passagers) permet non seulement à la Société de se remettre rapidement des interruptions de service, qui sont courantes dans l'environnement d'exploitation de MA, mais 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 MA connaît une panne, les autres navires rouliers à passagers lui permettent généralement de continuer à répondre à la demande de trafic et de réduire au minimum les retards pour les passagers. D'un point de vue opérationnel, avoir quatre navires rouliers à passagers est l'un des principaux facteurs d'atténuation des risques de MA pour la prestation de services essentiels toute l'année.

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

Cycle de vie décennal de la flotte de MA										
	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	2031-2032	2032-2033	2033-2034
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Navire Blue Puttees	Remise en état à mi-vie après 20 ans					Commencer le processus de remplacement				
Navire Highlanders	Remise en état à mi-vie de 20 ans					Commencer le processus de remplacement				
Navire Atlantic Vision	Restitué au propriétaire en mai 2024									
Ala'suïnu	Livré en février 2024	Affrètement	Affrètement	Affrètement	Achat en février 2029					
Navire Leif Ericson	Automne 2026 - Remise en état après 35 ans				Vendre					
Remplacement des LE	Demande de financement	Approbation du financement et passation des marchés		Construction	Livraison et intégration en automne 2028	Mise en service en avril 2029				

Remplacement du navire Leif Ericson



Le budget de 2019 a fourni suffisamment de capitaux pour permettre à la Société de remplir le sondage sur le navire Leif Ericson (qui a 30 ans), qui a été terminé en 2021-2022. Cet investissement dans le navire prolongera sa durée de vie utile jusqu'à 35 ans, soit en 2026-2027. À l'origine, MA prévoyait vendre le navire en octobre 2026. Toutefois, compte tenu des longs délais de remplacement des navires, de l'approvisionnement limité de navires rouliers à passagers sur le marché et du fait que MA n'a pas l'approbation ou le

financement nécessaires pour procéder au remplacement des navires, ce plan a été modifié.

MA a l'intention de demander du financement pour le remplacement du navire Leif Ericson à l'automne 2024-2025. Une nouvelle stratégie d'approvisionnement en matière de construction nécessite au moins quatre ans à partir de l'approbation du financement jusqu'à la mise en service – trois ans et demi pour la construction et la livraison, suivis d'une période d'intégration de six mois. Cela signifie que la date de livraison la plus rapprochée pour un nouveau navire, en supposant que le budget soit approuvé à la fin de 2024-2025, est maintenant l'automne 2028-2029.

Toutefois, comme le navire *Leif Ericson* devra être maintenu en service jusqu'à la livraison du nouveau navire, MA aura besoin de fonds pour effectuer l'inspection d'Ericson après 35 ans, ce qui nécessitera un investissement en capital important.

Gestion du cycle de vie de la flotte

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

Premièrement, le financement à court terme de MA ne permet pas une planification à long terme. L'approbation des actionnaires pour les nouveaux navires a toujours été demandée au moyen d'un mémoire au Cabinet et d'une demande de financement. Le processus s'est déroulé en dehors du processus de planification d'entreprise de MA, et les délais et les approbations ne correspondaient souvent pas aux exigences de la flotte. Si l'approbation n'était pas accordée au besoin, MA devait recourir à des baux à court terme pour s'assurer de pouvoir répondre à la demande du trafic.

En s'appuyant sur des dispositions d'affrètement pour répondre à ses exigences relatives aux navires, la Société a été tributaire de conditions favorables du marché et d'une offre suffisante de navires disponibles à la location. L'offre de navires rouliers à passagers adaptés au service de MA est relativement faible, ce qui se traduit par un choix limité de navires et des taux de location élevés. Par conséquent, la dépendance à l'égard des dispositions d'affrètement a fait en sorte que les coûts d'acquisition des navires de MA sont beaucoup plus élevés que ceux qui auraient été engagés dans le cadre d'une planification à plus long terme.

De plus, les approbations de financement de MA – dans des enveloppes d'un an, de deux ans ou de trois ans – sont beaucoup plus courtes que le temps requis pour acquérir un nouveau navire, et le financement et l'autorisation de procéder exigent deux processus distincts. Cela a donné lieu à différents scénarios dans le passé lorsque MA a eu le pouvoir d'acheter un navire, mais pas de financement; ou qu'il avait le financement pour louer un navire, mais pas d'autorisation.

On ne saurait sous-estimer les répercussions de ce type de planification à court terme, tant sur le plan financier qu'opérationnel. Il en résulte une augmentation des coûts d'acquisition et d'entretien de la flotte, une incapacité de planifier à plus long terme sans la certitude de la taille et du type de la flotte confirmée et l'instabilité opérationnelle, car les forces du marché et la disponibilité de navires à louer ou à acheter laissent souvent MA dans une position de négociation loin d'être optimale.

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

La stratégie à long terme de remplacement de la flotte de MA est un travail en cours. Le document final sera communiqué à TC dès qu'il sera terminé.

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

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

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

Activités

MA entreprendra plusieurs initiatives de communication avec la clientèle visant à fournir une perspective objective de son service. Cela comprend la sensibilisation commerciale, la participation à divers événements de l'industrie et des initiatives officielles de recherche sur la clientèle. Les résultats de ces initiatives jetteront les bases qui permettront à MA d'élaborer une stratégie de clientèle commerciale qui, à son tour, permettra à l'organisation de mieux servir et commercialiser ses produits auprès de sa clientèle commerciale. MA poursuivra également ses partenariats stratégiques, notamment avec l'Association du camionnage des provinces de

l'Atlantique (APTA), Newfoundland and Labrador Tourism, Hospitality NL, Parcs Canada et la Newfoundland and Labrador Outfitters Association.

Grâce à sa stratégie d'innovation, MA continuera d'améliorer et de numériser plusieurs de ses services axés sur la clientèle. Les améliorations apportées à la section du portail commercial du site Web de MA, ainsi que le déploiement d'applications mobiles propres à un segment de clientèle, visent toutes à créer une expérience intégrée harmonieuse entre MA et ses clients.

MA s'engage à garantir aux personnes handicapées l'égalité d'accès à ses services. MA est fière d'avoir une relation de travail étroite avec l'Office des transports du Canada alors que l'organisation continue de mettre en œuvre son plan d'accessibilité. À l'appui de ce plan, MA effectuera des recherches pour déterminer les risques ou les obstacles qui pourraient nuire à la capacité des organisations de faire progresser efficacement leur plan d'accessibilité.

Enfin, au cours des dernières années, MA a renforcé un solide programme de marketing et de notoriété de la marque. Ce programme est conçu pour accroître l'achalandage tout au long de la saison en dehors de la période de pointe, tout en assurant la notoriété de la marque tout au long de l'année civile au moyen d'une campagne de recherche Google « en continu ». Le programme de marketing de MA consiste en des campagnes printanières et automnales qui comprennent habituellement une réduction à divers degrés pour les clients. De plus, au cours des deux dernières années, MA a également inclus une campagne contextuelle qui correspond souvent à l'événement du vendredi fou pour les détaillants.

Conformément au thème de l'innovation, le programme de marketing de MA tire largement parti des initiatives liées au marketing numérique, y compris, mais sans s'y limiter, la plate-forme Web, le marketing par courriel, l'affichage numérique, les logiciels de marketing visuel, etc. La stratégie de marketing numérique fournit à MA un ensemble de données très riche d'information et fait progresser l'analyse des données. Les analyses sont inestimables pour évaluer les résultats d'une campagne en temps quasi réel et aider à déterminer les améliorations à apporter aux campagnes à l'avenir.

4. Innover et automatiser

Activités	Résultats	Mesures de rendement
-----------	-----------	----------------------

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

L'industrie des transports continue de faire face à des possibilités et à des défis en ce qui concerne le rythme du changement, les technologies perturbatrices et l'automatisation. Les moteurs du changement sont divers et variés. Qu'il s'agisse des changements climatiques, des technologies émergentes, de l'intelligence artificielle, de la cybersécurité ou du désir de prendre des décisions fondées sur des données en temps réel, la nécessité pour les organisations d'adopter le changement et d'envisager de nouveaux modèles d'exécution des activités s'est accrue. En outre, les consommateurs et les employés s'attendent à une expérience plus transparente et automatisée.

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



Le plan stratégique d'innovation de MA se poursuit tout au long de l'exercice 2024-2025. Le plan d'investissement de 2024-2025 comprend des initiatives SAP supplémentaires qui marquent le premier des projets après la réingénierie des processus opérationnels. Des projets tels qu'Ariba (gestion des contrats) tireront parti de l'investissement antérieur de MA dans SAP pour accroître l'efficacité opérationnelle. Parmi les autres priorités en 2024-2025, mentionnons l'avancement de la stratégie de gestion des données et d'analyse de MA et la

numérisation d'autres flux de travail des processus opérationnels. Du point de vue des clients, MA continuera de mettre l'accent sur l'amélioration de son site Web d'entreprise, en particulier dans les régions qu'utilisent ses clients commerciaux. Depuis 2023-2024, l'organisation est également en train de développer une application mobile ciblant spécifiquement chacun des deux segments de clientèle (commercial et passager).

Le plan stratégique d'innovation de MA se concentre non seulement sur la technologie, mais aussi sur les personnes et les processus. Les résultats escomptés du plan d'innovation sont les suivants :

- Augmenter l'efficacité globale.
- Améliorer les processus internes afin de réduire les interventions manuelles.
- Moderniser les points de contact internes et externes pour la technologie, l'infrastructure et l'expérience.
- Automatiser dans la mesure du possible.
- Améliorer l'expérience des clients pour répondre à leurs attentes dans un marché mondial en mutation.

En 2023-2024, MA a retenu les services d'une société d'experts-conseils pour déterminer les gains d'efficacité opérationnelle et l'amélioration de la productivité. L'évaluation des possibilités d'innovation a permis de cerner plusieurs domaines que MA pourrait explorer plus à fond, notamment :

- Données et analyses
- Réservations commerciales
- Automatisation des points de contact avec les clients/Voyage sans contact
- Jumeaux numériques
- Programmation automatisée

Cybersécurité

La maturation du programme de cybersécurité de MA demeure une grande priorité pour l'organisation. Du point de vue de l'industrie, le profil de la cybersécurité continue de croître de façon exponentielle à mesure que les répercussions potentielles de la cyberactivité sur les infrastructures essentielles sont mieux comprises. L'équipe de cybersécurité de MA continue de surveiller les résultats du Comité de la sécurité maritime de l'OMI pour s'assurer que les cyberrisques sont adéquatement pris en compte dans les systèmes de gestion de la sécurité existants.

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

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

Activités	Résultats	Mesures de rendement
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du plan stratégique des RH. • Poursuite de la mise en œuvre du programme de santé et de sécurité psychologiques. • Poursuite des négociations collectives pour les accords expirés. • Identifier des stratégies de recrutement innovantes en mettant l'accent sur les groupes méritants l'équité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du bien-être des employés et prévention du harcèlement au travail. • Amélioration du recrutement et de la fidélisation et renforcement de la proposition de valeur pour les employés. • Un lieu de travail psychologiquement sain et sûr. • 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 méritant l'équité • Réduction de la rotation du personnel • Réduction des taux de vacance des postes clés

- | | | |
|---|--|--|
| • Mise en œuvre du plan d'équité salariale. | | |
|---|--|--|

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. MA a créé un comité consultatif qui se concentre sur la mise en œuvre des objectifs du plan en matière d'éducation, de recrutement, de formation et de communication. Les objectifs du plan sont les suivants :

- Prévention du harcèlement et de l'intimidation afin de créer un lieu de travail plus serein.
- Améliorer le recrutement et la fidélisation pour mieux concilier la vie professionnelle et la vie privée.
- Fournir une formation, une sensibilisation et un soutien en matière de SSP.
- Poursuite de 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) demeurent un domaine d'intérêt clé pour l'organisation, et diverses initiatives et activités sont en cours et prévues. Les cibles et les mesures de l'EDI demeurent un élément clé de l'entente de responsabilisation du chef de la direction et un point central du Comité des RH du conseil d'administration.

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

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

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

RATIOS D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI DE MARINE ATLANTIQUE						
Groupe ciblé	Représentation de base (2017)	Résultats en 2020	Résultats en 2021	Résultats en 2022	Objectif pour 2026-2027	Objectif d'écart par rapport aux résultats de 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 %

MA se concentrera également sur les initiatives d'inclusion des membres de la communauté 2ELGBTQIA+. La Société continue de travailler à l'avancement de l'équité, de la diversité et de l'inclusion pour tous les groupes méritants en matière d'équité avec les objectifs suivants :

1. Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de la main-d'œuvre, en contribuant de manière positive à l'inclusion sociale et à la participation à la main-d'œuvre.
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 favorisent l'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail.
4. Créer un lieu de travail équitable, sûr et inclusif pour les personnes 2ELGBTQIA+ et toutes les personnes, quelle que soit leur orientation sexuelle, leur identité/expression de genre ou leur statut intersexuel.
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 pour les peuples indigènes.
6. Créer un lieu de travail équitable, sûr, accessible et inclusif pour les personnes handicapées.
7. Créer un lieu de travail équitable, sûr et inclusif pour les membres des communautés racialisées.

Équité salariale

Conformément à la *Loi sur l'équité salariale*, MA élabore un plan d'équité salariale dont la date de mise en œuvre est fixée à septembre 2024. La Société a fait appel à des ressources externes pour l'aider dans son projet et a mis en place un comité d'équité salariale, qui comprend des représentants de la direction et des employés, pour guider l'élaboration du plan d'équité salariale.

MA se concentrera sur les étapes clés du cycle de vie de l'emploi : le recrutement, l'inclusion, la croissance professionnelle, la contribution active et le leadership. À chacune de ces étapes, MA veillera à ce que les obstacles soient éliminés afin que tous les individus puissent s'épanouir et que MA reste compétitive du point de vue du recrutement.

Gestion des risques d'entreprise

Les registres de risques de MA et les déclarations de risques au niveau de l'entreprise s'alignent sur son objectif stratégique clé et sont organisés de la même manière :

- Risques financiers
 - Risques opérationnels
 - Risques liés au processus
 - Risques liés aux ressources humaines
1. D'un point de vue financier, le principal risque est que MA soit incapable de fonctionner à l'intérieur des niveaux de financement approuvés, qu'il s'agisse de niveaux de trafic inférieurs aux prévisions, d'une augmentation imprévue des dépenses ou d'une réduction imprévue des niveaux de financement, etc. Pour gérer ce risque, MA effectue une surveillance constante du trafic et des revenus, effectue des examens budgétaires mensuels et des réaffectations au besoin, a mis en œuvre des programmes de couverture des devises et du carburant pour réduire la volatilité des principaux postes de dépenses, et travaille en étroite collaboration avec l'actionnaire sur les exigences de financement.
 2. Les principaux risques opérationnels sont les suivants :
 - Insuffisance de la gouvernance, des politiques et des pratiques en matière de sécurité.
 - Contamination potentielle de l'environnement.
 - L'absence d'entretien et de renouvellement adéquats de ses infrastructures.
 - Une catastrophe naturelle, un acte de sabotage, etc. qui échappe au contrôle de MA.

MA a mis en œuvre de nombreux contrôles pour atténuer ces risques, notamment la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité, le suivi régulier et la production de rapports sur les mesures de sécurité, ainsi que des inspections régulières de ses activités par des parties internes et externes. D'un point de vue environnemental, MA a élaboré sa feuille de route vers la carboneutralité d'ici 2050, en plus d'effectuer des exercices d'essais d'urgence réguliers, d'effectuer des vérifications et des inspections environnementales, de participer au programme Marine verte, etc. La gestion à court terme de l'inventaire, l'achat de pièces de rechange essentielles, les contrats de fournitures essentielles et la planification des besoins à long terme contribuent à atténuer les risques liés aux infrastructures. La planification de la continuité des activités et les exercices de simulation d'intervention d'urgence permettent à la MA de réagir efficacement.

En 2024-2025, le risque opérationnel accru lié à la mise en service d'un nouveau navire est particulièrement important. Ces grands navires rouliers à passagers sont dotés d'un certain nombre de systèmes très complexes avec lesquels l'équipage de MA doit se familiariser, tant du point de vue de l'exploitation que de la maintenance. Les nouvelles technologies conçues pour améliorer l'opérabilité du navire et réduire son impact sur l'environnement posent également de nouveaux défis aux membres de l'équipage. Enfin, malgré l'ampleur de la surveillance exercée par le propriétaire du navire pendant la construction, il y a toujours le risque de problèmes mécaniques associés à une toute nouvelle construction avec lesquels le conducteur du navire doit composer lorsqu'il met le navire en service.

3. Du point de vue des processus, l'intégrité, la protection et la disponibilité des informations présentent également un risque considérable. La mise en œuvre du programme SAP par MA et la création de son Comité de l'innovation visent toutes deux à atténuer ces risques.
4. Enfin, la catégorie des risques liés aux ressources humaines. Ce risque a été à l'avant-plan du registre des risques de l'AMI au cours des derniers mois, car les pénuries mondiales de main-d'œuvre ont touché presque toutes les industries. 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 RH est lié au fait que la Société n'a pas créé une culture organisationnelle qui reconnaît le rendement des employés et offre des possibilités de croissance. Bon nombre des principales activités de RH de MA visent principalement à gérer ce risque, que ce soit par l'entremise 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.

L'annexe G présente un aperçu détaillé du processus de gestion des risques de MA et de son tableau de bord actuel.

Aperçu financier

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

- MA continuera d'exploiter une flotte de quatre navires pour la durée du plan quinquennal.
- Dans un avenir prévisible, MA continuera d'exploiter deux liaisons, soit entre Port aux Basques et North Sydney et entre Argentinia et North Sydney.
- Les taux de location cotés pour le navire *Atlantic Vision* sont utilisés jusqu'à la fin de la période de location.

Tarifs

Afin de limiter les répercussions des tarifs sur nos clients et d'encourager ces derniers à utiliser le service, MA a maintenu ses tarifs actuels pour tous les services constitutionnels pendant les trois premières années du plan.

Supplément pour le carburant

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

Achalandage et revenus

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

Recettes (en milliers)	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	Total
Transport	91 520 \$	92 712 \$	93 559 \$	96 503 \$	99 540 \$	473 834 \$
Services à bord	17 029	17 360	17 802	18 169	19 001	89 361 \$
Supplément pour le carburant	9 782	9 831	9 869	10 170	10 481	50 132 \$
Total des recettes	118 331 \$	119 903 \$	121 230 \$	124 842 \$	129 021 \$	613 327 \$

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

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

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

Du point de vue des rapports, 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 MA comprennent les déplacements pour la formation ainsi que vers les divers bureaux de MA. 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 coûts des déplacements prévus pour la supervision de la construction du nouveau navire; ces coûts sont inclus sous « Coûts de renouvellement de la flotte ».

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

(En milliers)	Réel	Prévisions				
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-29
Voyages	1 790	2 102	2 138	2 182	2 228	2 275
Hospitalité	156	255	245	265	255	276
Conférences	56	211	213	217	221	226
	2 002	2 568	2 596	2 664	2 704	2 777

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

Bien que les frais de voyage, d'accueil et de conférence devraient augmenter, il est important de noter qu'ils sont nettement inférieurs aux coûts encourus au cours des années précédant la pandémie. La Société est consciente que le budget de 2023 prévoit de maintenir les dépenses dans ces catégories à des niveaux inférieurs ou alignés sur les niveaux antérieurs à 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 : MA a joint son document d'information au rapport annuel 2023-2024.

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 toutes les exigences liées à l'euro pour le reste de la période d'affrètement d'*Atlantic Vision*. La stratégie de couverture de MA a apporté une stabilité et une certitude à l'égard des coûts des obligations d'affrètement pour la durée des ententes d'affrètement. MA 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, MA a prévu un taux d'inflation de 2,1 % pour les dépenses non liées au travail.

Coût du régime de retraite

Le régime de retraite de Marine Atlantique est un régime à prestations déterminées. La Société se conforme au décret exigeant que son régime de retraite soit partagé équitablement entre l'employeur et les employés. La Société part du principe que les employeurs devront payer le coût des services courants à compter de 2024-2025.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration sont basés sur une indemnité de départ moyenne par employé, conformément aux conventions collectives en vigueur. Bien qu'il ne soit pas prévu d'entreprendre des activités de restructuration en

2024-2025, des fonds sont mis de côté chaque année pour permettre à la Société de répondre à toute exigence imprévue.

Fonds placés en dépôt

Environ 6 M\$ de fonds sont détenus dans un compte d'entiercement à titre de garantie pour l'affrètement du navire *Atlantic Vision*. Maintenant que le navire a été rendu à ses propriétaires, des discussions ont commencé au sujet du remboursement des fonds à la Société, conformément à l'entente d'affrètement et en attendant l'inspection du navire.

Besoins en immobilisations

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

gestion des changements climatiques. [Sommaire financier](#)

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

Error! Not a valid link.

Projections financières pour 2023-2024 à 2028-2029

(en milliers)	2023-2024 Réal	2024-2025 Budget	2025-2026 Budget	2026-2027 Budget	2027-2028 Budget	2028-2029 Budget
Revenus	121 800	118 331	119 903	121 230	124 842	129 021
Besoin de financement	191 686	194 974	182 531	239 750	204 453	393 312
Financement disponible	211 306	176 563	182 531	41 684	41 684	210 450
Surplus/(Déficit)	18 411	(18 411)	(0)	(198 066)	(162 769)	(182 862)
Fonds de fonctionnement reportés	(18 411)	18 411	-	-	-	-
Financement en capital reporté	-	-	-	-	-	-
Surplus restant/(Déficit)	1 209	-	-	(198 066)	(162 769)	(182 862)

Recouvrement des coûts

Dans une lettre datée du 15 mai 2024, MA a reçu du ministre des Transports un avis l'informant que l'objectif de recouvrement des coûts de 65 % pour l'ensemble du service avait été supprimé, et ce, dès maintenant. Le recouvrement des coûts pour les secteurs d'activité qui vont au-delà de l'obligation constitutionnelle – frais de gestion des remorques de dépôt, Argentia et services à bord – demeure à 100 %. Cette décision donne à MA la souplesse dont elle a besoin pour s'assurer que le service constitutionnel demeure abordable pour tous les Canadiens, tout en permettant à la Société d'établir le prix des autres services à des tarifs qui reflètent mieux le marché.

Annexe A Lettre de mandat

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

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

Monsieur le Président,

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

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

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

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

Dans le budget de 2021, le gouvernement a indiqué son intention d'en finir avec la lutte contre la COVID-19, créer des emplois et de la croissance et soutenir une reprise résiliente et inclusive.

Je m'attends à ce que MA joue son rôle fournissant un service de transport sécuritaire, sécurisé et efficace qui soutient la reprise économique et la croissance pour les Canadiens de la classe moyenne.

- 2 -

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

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

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

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

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

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

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

communiqueront avec vous afin d'évaluer le rendement et la contribution de tout titulaire dont une nouvelle nomination est envisagée.

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

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

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

Membre du conseil	Nommé	Date de fin de mandat	Emplacement
Gary O'Brien	Le 24 novembre 2020	Le 23 novembre 2025	Port aux Basques, T.-N.-L.
Carla Arsenault	Le 5 février 2019	Le 4 février 2022*	Sydney River, N.-É.
Jennifer Warren	Le 25 septembre 2023	Le 24 septembre 2027	St. John's, T.-N.-L.
Randolph Drover	Le 25 septembre 2023	Le 24 septembre 2027	Bishop's Falls, T.-N.-L.
John Butler	Le 25 novembre 2020	Le 24 novembre 2024	St. John's, T.-N.-L.
Owen Fitzgerald	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025	Sydney, N.-É.
Craig Priddle	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025	Corner Brook, T.-N.-L.
Catherine Lynn Kendall	Le 1 ^{er} juin 2021	Le 31 mai 2025	Corner Brook, T.-N.-L.
Ann-Margret White	Le 14 décembre 2017	Le 4 février 2025	St. John's, T.-N.-L.
Murray Hupman	Le 15 avril 2024	Le 14 avril 2029	North Sydney, N.-É.

*Après terme

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

Président

- 310 \$ à 375 \$ par jour
- 8 000 \$ à 9 400 \$ postes et honoraires annuels

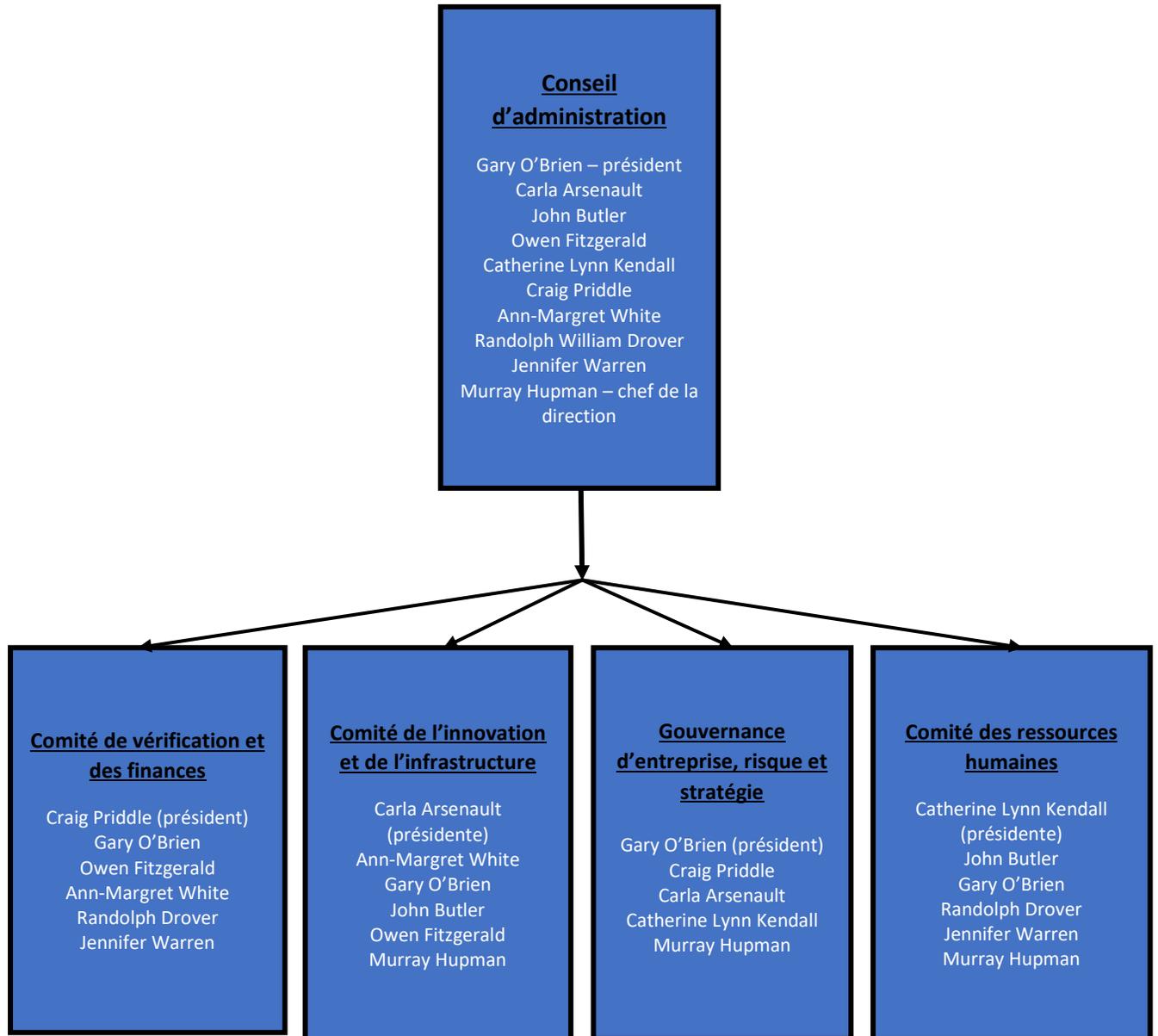
Directeur

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

Chef de la direction

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

Structure et composition des comités (novembre 2023)

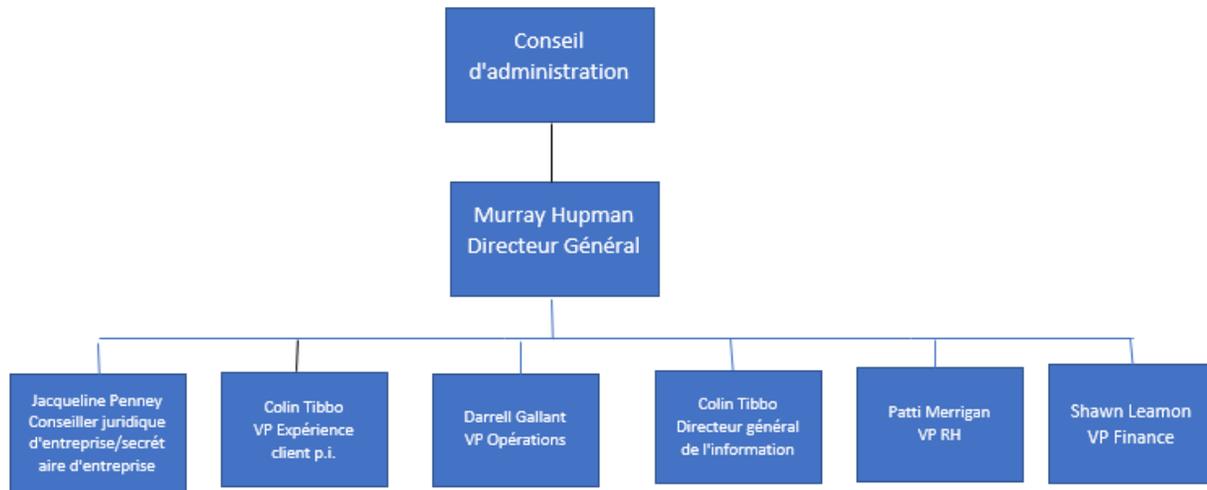


Nombre de réunions et taux de participation en 2023-2024

En personne* Réunions trimestrielles du conseil d'administration/comité		
Trimestre	Emplacement	Date
1	North Sydney, N.-É.	Du 9 au 11 juin
2	Port aux Basques, T.-N.-L.	Du 14 au 17 septembre
3	St. John's, T.-N.-L.	Du 1 ^{er} au 3 décembre

* Toutes les autres réunions étaient virtuelles

Équipe de direction



Annexe C Résultats prévus

Résultat	Mesure	Objectif pour 2024-2025
Atteindre les objectifs de rendement financier dans les limites des crédits approuvés	Recettes (M\$)	118 M\$
	Dépenses d'exploitation	329,3 M\$
	Dépenses d'investissement	42,1 M\$
Protéger les personnes, les biens et l'environnement	Incidents environnementaux de classe A	0 %
	Fréquence des accidents du travail avec arrêt	< 2,50
	Fréquence totale des accidents enregistrables	< 4,0
Assurer la capacité et les niveaux de service pour répondre aux besoins des clients	Passagers transportés	363 568
	Véhicules utilitaires	89 162
	Véhicules de tourisme	142 779
	EA transportés	529 325
	Satisfaction globale des clients – véhicules de tourisme	> 70 %
	Satisfaction globale des clients – véhicules utilitaires	> 60 %
	Fiabilité des navires	> 97 %
	Respect des délais	> 90 %
	Utilisation de la capacité	> 70 %
	Interruptions de service non planifiées	<3 %
Temps d'attente moyen – Chargements commerciaux non restreints	< 9 heures	
Recruter, développer et conserver un bassin de talents diversifiés	Taux de vacance des postes clés	<5 %
	Taux de rotation des employés (démissions)	< 4 %
Améliorer les processus internes	Heures supplémentaires	2,8 M\$
	Consommation de carburant	31,2 M litres
	Efficacité de la cybersécurité	640

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

Résultats prévus par Marine Atlantique – à plus long terme		
Résultat	Mesure	2033
Atteindre la carboneutralité d'ici 2050	Émissions de GES	82 000 tonnes
	% de la flotte de véhicules électriques	10 %
	Nombre de navires dotés de capacités en matière de carburants alternatifs	1
Élaborer une stratégie de remplacement de la flotte à long terme	Utilisation de la capacité	75 %
	Coût de l'acquisition du navire (budget de 2019)	Abaissé
	Coûts d'entretien	Abaissé
	Coût du carburant	Abaissé
Améliorer l'offre de services pour mieux répondre aux besoins des clients	Recettes par client	Augmenté
	Satisfaction des clients – véhicules de tourisme	> 80 %
	Satisfaction des clients – véhicules utilitaires	> 70 %
Mettre en œuvre une stratégie d'innovation	Mise en œuvre de processus d'AI	> 2
	Nombre de processus automatisés	Augmentation de 50 %
	Applications en ligne/en libre-service pour les clients	3
Diversité et inclusion	Pourcentage de talents diversifiés par rapport à la représentation totale de la main-d'œuvre	Augmenté
	Pourcentage de participation de l'organisation aux groupes de ressources	Augmenté
	Pourcentage de candidats issus de la diversité dans le bassin total	Augmenté
	Pourcentage de talents diversifiés par rapport au nombre total de cadres supérieurs et de membres du conseil d'administration	Augmenté

Attestation du chef de la direction



Signature : _____

Date : 14 juin 2024

Murray Hupman, chef de la direction

Annexe D Attestation du directeur financier

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

En ma qualité de directeur financier de Marine Atlantique S.C.C., j'ai examiné le plan d'entreprise 2024-2025 à 2028-2029, ainsi que les informations à l'appui que j'ai jugées nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. En me fondant sur ce contrôle préalable, je formule les conclusions suivantes :

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

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

 Name Shawn Leamon	Date 14 juin 2024
Chief Financial Officer, Marine Atlantic Inc.	

Plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029

États financiers

État A : État de la situation financière

Marine Atlantique inc.

État de la situation financière – Exercice clos le 31 mars

Au 31 mars 2023; au 31 mars 2024; et projeté pour 2024-2025 à 2028-2029

(en milliers de dollars)	Réel	Réel	Budget				
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Actifs financiers							
Trésorerie (Note 1)	\$ 10,248	\$ 9,919	\$ 3,514	\$ 3,514	\$ (194,552)	\$ (357,321)	\$ (540,183)
Débiteurs	10,178	11,688	12,188	12,688	13,188	13,688	14,188
Somme à recevoir du gouvernement du Canada	15,566	29,329	29,329	29,329	29,329	29,329	29,329
Stocks destinés à la revente	392	338	338	338	338	338	338
Dérivés	4,889	2,857	1,121	-	-	-	-
Actif au titre des prestations de retraite constituées	122,000	151,316	151,316	151,316	151,316	151,316	151,316
	\$ 163,273	\$ 205,447	\$ 197,806	\$ 197,185	\$ (381)	\$ (162,650)	\$ (345,012)
Passifs							
Créditeurs et charges à payer	36,779	44,767	\$ 41,224	\$ 41,622	\$ 41,007	\$ 40,384	\$ 39,755
Obligation liée à la mise hors service d'une immobilisation	34,024	30,893	\$ 30,893	\$ 30,893	\$ 30,893	\$ 30,893	\$ 30,893
Dérivés	-	47	47	47	47	47	47
Revenus reportés	13,595	14,909	14,909	14,909	14,909	14,909	14,909
Charges à payer au titre des indemnités de vacances	7,193	8,345	8,345	8,345	8,345	8,345	8,345
Passif au titre des prestations de retraite constituées	3,545	3,559	3,559	3,559	3,559	3,559	3,559
Passif au titre des avantages complémentaires de retraite cor	52,407	50,359	50,359	50,359	50,359	50,359	50,359
Passif au titre des avantages postérieurs à l'emploi constitués	11,285	12,522	12,522	12,522	12,522	12,522	12,522
	158,828	165,401	161,858	162,256	161,641	161,018	160,389
Actifs financiers nets (dettes)	\$ 4,445	\$ 40,046	\$ 35,948	\$ 34,929	\$ (162,022)	\$ (323,668)	\$ (505,401)
Actifs non financiers							
Immobilisations corporelles	358,457	353,415	330,472	301,597	319,262	293,616	480,498
Stocks destinés à la consommation	29,781	36,241	36,339	36,339	36,339	36,339	36,339
Charges payées d'avance	9,224	8,606	21,066	18,451	15,836	13,221	10,606
	397,462	398,262	387,877	356,387	371,437	343,176	527,443
Excédent (déficit) accumulé	\$ 401,907	\$ 438,308	\$ 423,825	\$ 391,316	\$ 209,415	\$ 19,508	\$ 22,042

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

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

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.

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 2023 et le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2028-2029

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel 2022-2023	Budget 2023-2024	Réel 2023-2024	Budget 2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Financement public								
Exploitation	91,120	146,731	146,731	137,417	140,456	36,684	36,684	30,363
Immobilisations corporelles	41,001	64,575	64,575	39,146	42,075	5,000	5,000	180,088
Financement approuvé	132,121	211,306	211,306	176,563	182,531	41,684	41,684	210,450
Financement d'exploitation reporté	-	(19,020)	(18,411)	18,411	-	-	-	-
Financement d'exploitation périmé/ajustement de période	(293)	-	147	-	-	-	-	-
Financement d'immobilisations périmé/ajustement de période	-	-	(1,027)	-	-	-	-	-
	131,828	192,286	192,015	194,974	182,531	41,684	41,684	210,450
Excédent (déficit) lié aux activités	(68,563)	16,811	38,407	(12,408)	(31,388)	(181,900)	(189,907)	2,533
Excédent (déficit) lié aux activités accumulés, début de l'exercice	464,544	395,981	395,981	434,387	421,979	390,591	208,691	18,784
Excédent lié aux activités accumulés, fin de période	\$ 395,981	\$ 412,792	\$ 434,387	\$ 421,979	\$ 390,591	\$ 208,691	\$ 18,784	\$ 21,317

1. Les dépenses liées aux avantages sociaux futurs pour 2022-2023 et 2023-2024 sont basées sur des chiffres déterminés de manière actuarielle. Pour 2024-2025 et les exercices suivants, on suppose que les dépenses sont égales aux besoins de trésorerie pour les avantages sociaux futurs non liés à la retraite et les paiements des coûts de retraite pour le service courant.
2. Les coûts de restructuration sont répartis sur les exercices financiers sur une base de trésorerie pour les besoins du plan d'entreprise. Pour les états financiers audités, ils constituent une dépense de l'exercice au cours duquel le passif est connu.
3. Les autres revenus réels pour 2023-2024 comprennent 11 940 \$ liés aux fonds reçus dans le cadre du règlement de la TVH avec l'Agence du revenu du Canada.
4. 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 2023 et le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2028-2029

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel	Réel	Budget				
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Gains (pertes) de réévaluation cumulés, début de l'exercice	\$ 10,677	\$ 5,926	\$ 3,920	\$ 1,846	\$ 725	\$ 725	\$ 725
Gains (pertes) de réévaluation survenus au cours de l'exercice							
Gain (perte) non réalisé sur devises	398	72	-	-	-	-	-
Gain (perte) non réalisé sur produits dérivés	6,952	5,651	1,586	-	-	-	-
Montant reclassé dans l'état des résultats							
Perte (gain) réalisée sur produits dérivés	(12,101)	(7,729)	(3,660)	(1,121)	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation nets pour l'exercice	(4,751)	(2,006)	(2,074)	(1,121)	-	-	-
Gains (pertes) de réévaluation cumulés, fin de l'exercice	\$ 5,926	\$ 3,920	\$ 1,846	\$ 725	\$ 725	\$ 725	\$ 725

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 2023 et le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2028-2029

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel 2022-2023	Réel 2023-2024	Budget 2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Excédent (déficit) lié aux activités	\$ (68,563)	\$ 38,407	\$ (12,408)	\$ (31,388)	\$ (181,900)	\$ (189,907)	\$ 2,533
Variation des immobilisations corporelles							
Acquisition d'immobilisations corporelles	(40,880)	(60,261)	(45,787)	(42,075)	(92,315)	(52,624)	(244,512)
Amortissement d'immobilisations corporelles	56,883	61,388	68,730	70,950	74,650	78,270	57,630
Perte (gain) sur cession d'immobilisations corporelles	1,834	3,915	-	-	-	-	-
Produit de cession d'immobilisations corporelles	68	-	-	-	-	-	-
Diminution (augmentation) des immobilisations corporelles	17,905	5,042	22,943	28,875	(17,665)	25,646	(186,882)
Variation des autres actifs non financiers							
Acquisition de stocks détenus pour consommation	(48,798)	(58,145)	(41,775)	(42,347)	(43,448)	(44,208)	(45,204)
Utilisation des stocks détenus pour consommation	49,667	51,685	41,677	42,347	43,448	44,208	45,204
Achat de charges payées d'avance	(11,420)	(23,267)	(38,042)	(25,601)	(25,601)	(25,671)	(23,216)
Utilisation des charges payées d'avance	7,540	23,885	25,582	28,216	28,216	28,286	25,831
Diminution (augmentation) des autres actifs non financiers	(3,011)	(5,842)	(12,558)	2,615	2,615	2,615	2,615
Gains (pertes) de réévaluation nets	(4,751)	(2,006)	(2,074)	(1,121)	-	-	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	(58,420)	35,601	(4,097)	(1,019)	(196,950)	(161,646)	(181,734)
Actifs financiers nets (dettes), début de l'exercice	62,865	-	-	-	-	-	-
Actifs financiers nets (dettes), fin de l'exercice	\$ 4,445	\$ 35,601	\$ (4,097)	\$ (1,019)	\$ (196,950)	\$ (161,646)	\$ (181,734)

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 2023 et le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2028-2029

(en milliers de dollars)	Réel	Réel	Budget				
	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Activités de fonctionnement							
Rentrées de fonds – clients	\$ 122,189	\$ 121,125	\$ 118,181	\$ 119,753	\$ 121,080	\$ 124,692	\$ 128,871
Rentrées de fonds – autres produits	421	13,252	150	150	150	150	150
Financement public – exploitation	90,377	139,699	137,417	140,456	36,684	36,684	30,363
Financement public – exploitation (reporté)	-	(18,411)	18,411	-	-	-	-
Financement public – immobilisations	39,839	56,964	39,146	42,075	5,000	5,000	180,088
Sorties de fonds – fournisseurs et employés	(208,748)	(252,929)	(269,636)	(245,951)	(253,991)	(261,425)	(262,435)
Frais de restructuration nets	(259)	(340)	(773)	(792)	(808)	(824)	(840)
Sorties de fonds – avantages sociaux futurs	(4,155)	(3,137)	(3,175)	(13,617)	(13,866)	(14,422)	(14,546)
	39,664	56,223	39,721	42,075	(105,751)	(110,145)	61,650
Activités d'investissement en immobilisations							
Achat d'immobilisations corporelles	(39,838)	(56,964)	(45,787)	(42,075)	(92,315)	(52,624)	(244,512)
Produit de cession d'immobilisations corporelles	68	-	-	-	-	-	-
	(39,770)	(56,964)	(45,787)	(42,075)	(92,315)	(52,624)	(244,512)
Augmentation (diminution) de l'effet des variations de change sur la tr	398	72	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	292	(669)	(6,066)	(0)	(198,066)	(162,769)	(182,862)
Trésorerie, début de l'exercice	9,956	10,248	9,579	3,513	3,513	(194,553)	(357,322)
Trésorerie, fin de l'exercice	\$ 10,248	\$ 9,579	\$ 3,513	\$ 3,513	\$ (194,553)	\$ (357,322)	\$ (540,184)
La trésorerie comprend :							
Encaisse affectée	\$ 6,098	\$ 6,066	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encaisse non affectée	4,150	3,513	3,513	3,513	(194,553)	(357,322)	(540,184)
	\$ 10,248	\$ 9,579	\$ 3,513	\$ 3,513	\$ (194,553)	\$ (357,322)	\$ (540,184)

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

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 2023 et le 31 mars 2024 et projeté pour 2024-2025 à 2028-2029

<i>(en milliers de dollars)</i>	Réel	Budget	Réel	Budget				
	2022-2023	2023-2024	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Déficit d'exploitation avant financement public	(90,535)	(127,711)	(129,135)	(155,253)	(140,456)	(147,435)	(151,829)	(148,800)
Financement d'exploitation du gouvernement								
Financement d'exploitation approuvé	91,120	146,731	146,731	137,417	140,456	36,684	36,684	30,363
Financement d'exploitation reporté	-	(19,020)	(18,411)	18,411	-	-	-	-
Financement d'exploitation périmé/ajustement de périoc	(293)	-	147	-	-	-	-	-
Financement d'exploitation net disponible du gouvern	90,827	127,711	128,467	155,828	140,456	36,684	36,684	30,363
Résultat/(perte) net d'exploitation – comptabilité de ti	\$ 292	\$ -	\$ (669)	\$ 575	\$ -	\$(110,751)	\$(115,145)	\$(118,438)

Annexe F Plan d'emprunt

La marge de crédit bancaire de MA 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 l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick. La Société tente actuellement d'obtenir l'approbation du ministre des Finances pour obtenir une marge de crédit suffisante pour répondre aux besoins qui s'élevaient à 4 200 000 \$ de même qu'aux exigences de la Commission de l'indemnisation des accidents au travail jusqu'en fin de l'exercice 2024-2025.

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

Méthode et monnaie utilisées	Valeur réelle	Valeur réelle ou projetée	Valeur prévue (année du plan)	Valeur projetée	Valeur projetée	Valeur projetée	Valeur projetée
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 \$

Annexe G Gestion du risque d'entreprise

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

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

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

Matrice du risque de MA

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

N° du risque	Énoncé des risques	Objectif stratégique	Commentaire	Perspectives au T4 de 2023-2024	Objectif final
1	Le risque que MA ne soit pas en mesure de fournir efficacement le service dans le cadre des niveaux de financement approuvés.	Assurer un service durable et fiable; maintenir le service pour répondre au mandat constitutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • La vulnérabilité demeure élevée (c.-à-d. prix du carburant, inflation, coût de la vie, défis liés à la chaîne d'approvisionnement, retrait des pipelines, retour des fonds d'entiercement du navire Atlantic Vision en arbitrage avec les propriétaires). • Les négociations contractuelles ont commencé pour toutes les unités de négociation. • Les réductions du budget de 2023 ont une incidence sur les niveaux de financement de MA à l'avenir • Les décisions sur le renouvellement à long terme de la flotte auront une incidence sur les besoins de financement et les niveaux de service potentiels pour la flotte existante • Les problèmes mécaniques actuels avec l'Ala'suinu pourraient entraîner des difficultés financières et d'entretien négatives. • La décision est en attente concernant la demande de report du paiement de la TVH. • Les niveaux de trafic restent plus élevés qu'avant la pandémie, ce qui stimule les revenus. 		
2	Le risque que MA ne dispose pas d'une gouvernance, de politiques et de pratiques adéquates en matière de sécurité, mettant ainsi en danger les clients, les employés et les installations.	Protéger les personnes, les biens et l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • L'audit ISM externe n'a donné lieu à aucune constatation négative • Le système de notification des incidents MARS/Omnigo a été mis en service en mars • Les documents relatifs au système de gestion de la sécurité pour l'Ala'suinu ont été créés et approuvés 		
3	Le risque que MA ne parvienne pas à gérer son empreinte environnementale d'une manière qui appuie à la fois l'engagement de l'actionnaire et de la Société à protéger l'environnement et à faire face aux répercussions des changements climatiques.	Protéger les personnes, les biens et l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • L'inventaire des gaz à effet de serre (GES) est mis à jour et contrôlé tous les trimestres • La mise en œuvre de la feuille de route vers la carboneutralité d'ici 2050 en cours • Création du Comité de gérance environnementale et de l'équipe de gestion des urgences environnementales • Des véhicules électriques sont introduits dans la flotte et les véhicules à gaz sont en cours de modernisation • Un exercice d'urgence annuel a eu lieu en octobre. Il s'agissait d'un incident de déversement dans l'environnement et d'une intervention. • Les exercices annuels de planification d'urgence en cas de pollution par les hydrocarbures ont été exécutés à Port aux Basques en septembre et à North Sydney en octobre. • La vérification externe de l'Alliance verte est terminée, et MA continue de maintenir un niveau 3 ou plus à bord des navires et dans les terminaux. 		

N° du risque	Énoncé des risques	Objectif stratégique	Commentaire	Perspectives au T4 de 2023-2024	Objectif final
4	Le risque que MA ne soit pas en mesure de planifier adéquatement l'entretien et le renouvellement des infrastructures, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur ses activités et ses niveaux de service.	Assurer un service durable et fiable; maintenir le service pour répondre au mandat constitutionnel	<p>Les facteurs qui y contribuent sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impossibilité de trouver un fournisseur à long terme pour la fourniture de carburant sous contrat : • Suivi continu des défis de la chaîne d'approvisionnement et des impacts qui en résultent pour les opérations de MA • Les défis liés à la disponibilité et à la capacité des vendeurs et des fournisseurs augmentent • Les vulnérabilités financières existent en raison des inconnues concernant les dépenses opérationnelles d'Ala'suinu <p>Atténuations actuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnement provisoire en carburant assuré à court terme • Une deuxième analyse approfondie est en cours pour déterminer une ou plusieurs options viables pour l'approvisionnement en carburant • L'arrangement permanent pour les wagons-citernes continue d'atténuer le risque • Intégration de la base à terre de la maintenance de l'établissement du SAP 		
5	Le risque que l'intervention de MAI à un événement catastrophique, comme une catastrophe naturelle, un acte de sabotage/terrorisme, un échouement, etc. soit inadéquate.	Protéger les personnes, les biens et l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures prises actuellement pour assurer la continuité des activités ont été couronnées de succès. • Membres du personnel SSE formés à la gestion des urgences environnementales par la Garde côtière canadienne • MA a participé à l'exercice Safe Return organisé par la Garde côtière canadienne avec tous les partenaires régionaux • Exercice annuel de gestion des urgences tenu au troisième trimestre • Formation de gestion des urgences annuel (SCI 100 et 200) • Les plans de gestion des urgences des navires ont été mis à jour, y compris pour l'Ala'suinu 		

N° du risque	Énoncé des risques	Objectif stratégique	Commentaire	Perspectives au T4 de 2023-2024	Objectif final
6	Le risque que MA ne parvienne pas à fournir un service d'excellence à ses clients, en garantissant un service accessible, inclusif et abordable.	Assurer la capacité et les niveaux de service pour répondre aux besoins des clients; innover pour offrir un service moderne, durable et efficace; assurer des tarifs abordables pour maintenir l'accessibilité pour tous les Canadiens	<ul style="list-style-type: none"> • L'élimination des objectifs de recouvrement des coûts pour les services constitutionnels devrait permettre au service de demeurer abordable. • Les recettes des véhicules de tourisme et des véhicules utilitaires sont conformes aux prévisions budgétaires • L'utilisation de la capacité pendant la période de pointe devrait être très élevée et la capacité de répondre à la demande devrait être limitée • Augmentation des campagnes de réduction qui réussissent à attirer des clients en dehors des périodes de pointe • Mise en œuvre d'un programme de marketing officiel comprenant diverses campagnes de promotion et de réduction • Améliorer l'engagement des clients grâce au déploiement d'une application mobile • Communication commerciale avec les clients et consultations individuelles avec les clients importants de MA • Ce risque pourrait augmenter en raison d'un certain nombre de facteurs externes indépendants de la volonté de MA (par exemple, les initiatives de lutte contre les changements climatiques, les décisions de politique publique) 		
7	Le risque que MA n'engage pas efficacement ses parties prenantes, ce qui conduirait à l'érosion de sa réputation et à la perte de confiance dans le service.	Équilibrer les attentes des groupes de parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau satisfaisant de mobilisation des intervenants (p. ex., intervenants de l'industrie touristique, municipalités, APTA, etc.) • La stratégie de gestion des intervenants a été élaborée et approuvée; elle met l'accent sur des liens significatifs avec nos principaux intervenants • Communication commerciale avec les clients et consultations individuelles avec les clients importants de MA 		

N° du risque	Énoncé des risques	Objectif stratégique	Commentaire	Perspectives au T4 de 2023-2024	Objectif final
8	Le risque que MA ne soit pas en mesure de planifier et d'exécuter sa stratégie à moyen et long terme en raison d'un manque de contrôle sur son plan d'entreprise et sur les mécanismes d'approbation des financements.	Garantir la capacité et les niveaux de service pour répondre aux besoins des clients; garantir un service durable et fiable; maintenir le service pour répondre au mandat constitutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • La modification de la politique de recouvrement des coûts a éliminé le recouvrement global des coûts de 65 % pour le service constitutionnel. L'objectif de recouvrement des coûts à 100 % pour les services non institutionnels est maintenu. • Dans le budget 2024, MA a reçu un financement complémentaire pour 2024-2025, ainsi qu'une année supplémentaire de financement de fonctionnement et d'investissement pour 2025-2026. • La décision relative à la politique de recouvrement des coûts pourrait contribuer à réduire les risques à long terme. • Aucun financement n'a été approuvé pour le remplacement du navire Leif Ericson en 2024-2025, ce qui accroît le risque lié au remplacement de la flotte et à la stratégie de flotte à long terme • La Société reste limitée dans sa capacité à planifier à plus long terme, compte tenu de la réduction du niveau de référence du budget de 2023 et de la nature à court terme du financement approuvé. • Les propositions de financement doivent être présentées au moins 18 mois avant le début de l'exercice, ce qui accroît le risque que les prévisions sur lesquelles se fondent les niveaux de financement ne soient pas à jour, car elles ne peuvent pas tenir compte des changements rapides de l'environnement opérationnel. 		
9	Le risque que les politiques, la planification et les processus de MA soient inadéquats pour permettre à MA de gérer efficacement.	Innover pour fournir un service moderne, durable et efficace; utiliser les technologies modernes et émergentes pour améliorer les processus opérationnels, améliorer l'expérience des clients et soutenir la lutte contre le changement climatique.	<ul style="list-style-type: none"> • On s'attend à ce que le SAP continue de produire des avantages opérationnels. • La maintenance de l'usine SAP a été mise en service en mars, ce qui a donné à MA un environnement de GCA entièrement intégré. • L'évaluation des possibilités d'innovation peut permettre de déterminer les mesures qui permettront d'améliorer l'efficacité. • Groupe de la haute direction qui ajoute de la valeur et améliore la collaboration interministérielle. • L'intégration du nouveau navire aux opérations de MA a également une incidence sur plusieurs processus et procédures clés - atténuée par l'achèvement des évaluations d'impact et le suivi connexe 		

N° du risque	Énoncé des risques	Objectif stratégique	Commentaire	Perspectives au T4 de 2023-2024	Objectif final
10	Le risque que MA ne dispose pas d'une gouvernance, de politiques et de pratiques adéquates pour gérer l'intégrité, la protection et la disponibilité des informations.	Améliorer l'information et l'analyse	<p>Facteurs qui contribuent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation par un tiers externe indique des améliorations de la technologie déployée pour se protéger contre les menaces externes. • La sécurité et la vulnérabilité des TI nécessiteront une surveillance constante en raison de la rapidité des changements technologiques. • AM a réussi la récente vérification DNV des normes de l'OMI relatives à la cybersécurité. • Amélioration de l'architecture de réseau de la flotte afin d'atténuer davantage les menaces à la cybersécurité. <p>Atténuations en cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs projets actifs ont commencé à partir du cadre de cybersécurité • MA poursuit son programme de gestion de l'apprentissage en cybersécurité • Travailler sur une exigence de la société de classe en matière de cybersécurité • Continuer de tester le plan d'intervention en cas d'incident de cybersécurité • Assurance cybersécurité sécurisée • L'Ala'suinu a reçu une désignation de cybersécurité. 		
12	Le risque que MA n'adopte pas et ne s'adapte pas aux idées novatrices et aux nouvelles technologies, ce qui se traduit par un service qui ne répond pas aux attentes des clients.	Innover pour fournir un service moderne, durable et efficace; utiliser les technologies modernes et émergentes pour améliorer les processus opérationnels, améliorer l'expérience des clients et soutenir la lutte contre le changement climatique.	<p>Facteurs qui contribuent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les pressions financières et opérationnelles sur l'organisation peuvent avoir une incidence sur sa capacité d'investir dans de nouvelles technologies. • Une évaluation des possibilités d'innovation devrait permettre de cerner de nouvelles possibilités d'innovation. • Le plan d'entreprise et la stratégie d'innovation de MA appuient l'atténuation de ce risque. <p>Mesures d'atténuation en cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travaux continus pour favoriser une culture qui inspire une pensée novatrice. • Travaux en cours pour lancer un programme de communication et d'engagement avec les clients commerciaux. • Le Comité de l'innovation et de l'infrastructure examine la politique d'innovation au niveau du Conseil. 		

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

Loi sur les langues officielles

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

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

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

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

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

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

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

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

Réformes du régime de retraite

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

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

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

Autres lois et règlements régissant MA :

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

Annexe I Priorités et orientation du gouvernement

Transition vers la carboneutralité d'ici 2050

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

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

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

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

Risques financiers liés au climat

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

Accessibilité

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

Chaîne d'approvisionnement

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

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

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

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

Transparence et gouvernement ouvert

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

MA se conforme également à toutes les enquêtes en vertu des *divulgations proactives et 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 prend de nombreuses initiatives pour promouvoir la diversité et l'inclusion du point de vue de l'égalité entre les sexes, y compris la formation et l'éducation, le mentorat et divers autres programmes.

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

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

Relations avec les Autochtones

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

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

Un lieu de travail sûr et sain

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

sur les incidents de sécurité permettent à la Société de cerner et de régler les problèmes de sécurité qui peuvent survenir.

Réduction des dépenses du budget de 2023

Le budget de 2023 a annoncé des réductions des dépenses pangouvernementales de 15,4 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années, ce qui comprend les dépenses des sociétés d'État. La présidente du Conseil du Trésor (CT) a fourni les objectifs définitifs d'économies pour les sociétés d'État en août 2023, et le premier ministre a confirmé la proposition de réduction connexe de MA au début de 2024.

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

Annexe J Examen spécial du BVG

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

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

<https://www.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	Propriétaire	Mise à jour du 1 ^{er} trimestre
La société devrait continuer à s'engager auprès des responsables gouvernementaux concernés afin d'assurer l'approbation opportune de ses plans d'entreprise et de résoudre la stratégie de renouvellement à long terme de la flotte de la société, ainsi que les besoins de financement pour soutenir le renouvellement continu de la flotte.	<i>La société continuera à s'engager auprès des représentants gouvernementaux concernés afin d'assurer l'approbation en temps opportun de ses plans d'entreprise et la résolution de la stratégie de renouvellement de la flotte de la société, ainsi que les exigences de financement pour soutenir le renouvellement continu de la flotte.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> Le budget de 2019 prévoit le financement pour la stratégie à long terme de MA en matière de flotte L'approbation opportune du plan d'entreprise échappe en grande partie au contrôle de MA, car les cycles du plan d'entreprise ne correspondent pas toujours au calendrier des approbations de financement Continuera à travailler avec TC pour améliorer l'alignement
La Société devrait utiliser son tableau de bord équilibré pour surveiller tous les indicateurs de performance clés et les objectifs fixés par le ministre.	<i>La société intégrera tous les indicateurs de performance et les objectifs fixés par le ministre dans son tableau de bord équilibré d'ici la fin du quatrième trimestre de l'exercice 2018-2019.</i>	Murray Hupman	<ul style="list-style-type: none"> La société rend compte de tous les indicateurs de performance clés et des objectifs fixés par le ministre. Les résultats actualisés ont été inclus dans le plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027 et dans le rapport annuel.
La Société devrait élaborer un plan de gestion de l'environnement qui énonce les objectifs de la Société en matière de protection de l'environnement ainsi que les activités, le calendrier et les ressources nécessaires pour les atteindre. La Société devrait également élaborer des indicateurs de performance clés pour surveiller les progrès réalisés par rapport à son objectif stratégique de protection de l'environnement.	<p><i>La Société développera, améliorera et surveillera les indicateurs de performance clés pour la protection de l'environnement au cours de l'exercice 2018-2019. Cela augmentera sa participation à un programme de certification environnementale marine accepté par l'industrie.</i></p> <p><i>La Société établira également un plan officiel de gestion de l'environnement qui documente clairement les plans actuels et futurs dans le domaine de la protection de l'environnement, ainsi que les calendriers et les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre, d'ici le deuxième trimestre de 2020.</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> Terminé
La Société devrait s'assurer qu'elle a une compréhension commune avec le gouvernement sur la façon de calculer le recouvrement des coûts pour les services non-constitutionnels.	<i>La Société rend compte des objectifs de recouvrement des coûts dans ses plans d'entreprise. La Société poursuivra ses consultations avec le ministère des Transports afin de finaliser l'approche révisée du calcul du recouvrement des coûts pour les services non-constitutionnels. Cette démarche sera terminée avant la fin de l'exercice 2018-2019.</i>	Shawn Leamon	<ul style="list-style-type: none"> L'objectif de recouvrement des coûts pour le service constitutionnel a été supprimé.
La Société devrait améliorer sa surveillance de la conformité à ses exigences en matière de formation interne.	<i>La Société examinera les politiques de formation et les processus de suivi actuels au cours de l'exercice 2018-2019, dans le but de réaliser des améliorations</i>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> Terminé

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour du 1 ^{er} trimestre
	<p><i>d'ici le quatrième trimestre de cette année.</i></p> <p><i>La résolution des problèmes liés à la rapidité et à l'exactitude du système de suivi de la formation et des rapports connexes a été identifiée comme un résultat clé dans le cadre du projet de planification des ressources de l'entreprise de la Société. La Société est convaincue que le projet répondra efficacement à ses besoins en matière de gestion de la formation et comblera les limites et les lacunes d'information identifiées une fois qu'il sera entièrement déployé. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019. Le module de gestion de l'apprentissage sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2020-2021 et devrait produire les plus grands avantages dans le domaine de la formation.</i></p>		
<p>La Société devrait faire preuve d'une plus grande diligence dans l'application de ses politiques et procédures de signalement des incidents pour classer et documenter les mesures correctives en temps opportun. La Société devrait veiller à ce que les directives de son système de suivi soient mises à jour pour refléter son système de classification révisé.</p>	<p><i>En octobre 2017, la Société a déployé une session de formation d'une demi-journée sur le signalement des incidents, conçue pour former les employés à ses méthodes actuelles de gestion des incidents. La formation est en cours et, à ce jour, plus de 80 % des employés ont reçu cette formation.</i></p> <p><i>La Société a mis en place un comité d'examen de la gestion des incidents en juillet 2018 afin de poursuivre les améliorations des processus et procédures actuels en matière de gestion des incidents.</i></p> <p><i>En outre, la société travaille avec les autorités de l'industrie du traversier pour élaborer de nouvelles définitions et lignes directrices en matière de notification des blessures. Une fois terminées, celles-ci seront communiquées aux employés et intégrées dans le système de classification.</i></p>	Kris Parsons	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé
<p>La Société devrait s'assurer que la solution de planification des ressources de l'entreprise en cours d'élaboration répond à ses besoins en matière d'établissement des horaires et répond efficacement aux limites et aux lacunes en matière d'information dans ses systèmes actuels.</p>	<p><i>Les exigences de la Société en matière de planification et d'information ont été entièrement documentées et considérées comme un livrable clé lors de la sélection de sa nouvelle solution de planification des ressources de l'entreprise.</i></p> <p><i>La Société est convaincue que la solution et les processus seront déployés de manière à répondre aux exigences en matière de réglementation, de</i></p>	Colin Tibbo	<ul style="list-style-type: none"> • Terminé

Recommandation	Réponse	Propriétaire	Mise à jour du 1 ^{er} trimestre
	<i>convention collective et d'information. La première phase de ce projet pluriannuel sera mise en œuvre en 2019.</i>		