



Marine Atlantic
Marine Atlantique

Canada



Marine Atlantic
Marine Atlantique

Canada

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2006 - 2010



Vision

Atteindre l'excellence en assumant le mandat fédéral d'assurer un service traversier entre l'intérieur du Canada et la province de Terre-Neuve-et-Labrador.

Mission

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

Objectif relatif aux services traversiers

Continuer à assurer un service à longueur d'année entre Port aux Basques, T.-N.-L., et North Sydney, N.-É., ainsi qu'un service saisonnier entre Argentia, T.-N.-L., et North Sydney, N.-É.



Table des matières

1 Profil de la société	1
1.1 Mandat	1
1.2 Fondement législatif	1
1.3 Historique	2
1.4 Structure et gouvernance	3
1.5 Examen spécial du BVG de 2004	4
1.6 Clôture de l'exercice	5
1.7 Services, installations et biens	5
2 Rendement de l'exercice de 2005	8
2.1 Exploitation	8
2.1.1 Culture et efficacité – Restructuration de la gestion.....	8
2.1.2 Gains de rendement en matière d'embarquement/de débarquement.....	8
2.1.3 L'achalandage.....	9
2.1.4 Traversées, utilisation des navires, respect des horaires.....	11
2.1.5 Horaires des traversées.....	12
2.1.6 Entretien.....	13
2.1.7 Prévention des pertes.....	14
2.1.8 Technologie de l'information.....	14
2.1.9 Autres initiatives relatives aux services navals.....	15
2.2 Service à la clientèle	16
2.2.1 Formation en matière de service à la clientèle.....	16
2.2.2 Accessibilité.....	17
2.2.3 Résultats du sondage auprès de la clientèle.....	17
2.2.4 Communication avec les intervenants et la clientèle.....	18
2.2.5 Ombudsman.....	19
2.2.6 Autres initiatives en matière de service à la clientèle.....	19
2.3 Environnement	20
2.4 Sécurité – Nationale et organisationnelle	20
2.4.1 Sensibilisation à la sécurité et résultats pertinents.....	21
2.4.2 Formation axée sur la sécurité.....	22
2.4.3 Initiatives de sécurité.....	23
2.5 Ressources humaines	24
2.5.1 Initiatives relatives aux ressources humaines.....	24
2.5.2 Recrutement et sélection.....	25
2.5.3 Négociations collectives.....	26
2.5.4 Communication interne.....	26
2.5.5 Langues officielles.....	27
2.6 Rendement financier	27
2.7 Gouvernance organisationnelle et gestion des risques	29
3 Perspectives d'avenir	30
3.1 Exploitation	30
3.1.1 Culture et efficacité – Restructuration de la gestion.....	30



3.1.2 Gains de rendement par rapport à l'embarquement/au débarquement	31
3.1.3 L'achalandage	31
3.1.4 Traversées, utilisation des navires, respect des horaires	34
3.1.5 Horaires des traversées	35
3.1.6 Entretien	37
3.1.7 Prévention des pertes	37
3.1.8 Initiatives en matière de technologie de l'information	38
3.2 Service à la clientèle	39
3.2.1 Formation en matière de service à la clientèle	39
3.2.2 Accessibilité	39
3.2.3 Résultats du sondage auprès de la clientèle	39
3.2.4 Communication avec les intervenants et la clientèle	39
3.2.5 Ombudsman	40
3.3 Environnement	40
3.4 Sécurité	41
3.4.1 Sensibilisation à la sécurité et résultats	41
3.4.2 Formation axée sur la sécurité	41
3.5 Ressources humaines	42
3.5.1 Initiatives en matière de ressources humaines	42
3.5.2 Recrutement et sélection	43
3.5.3 Communication interne	44
3.5.4 Langues officielles	44
3.6 Rendement financier	45
3.7 Gouvernance organisationnelle	45
4 Autres facteurs affectant les produits et les charges	46
4.1 Considérations relatives aux produits	46
4.1.1 Service de Belledune à Corner Brook	46
4.1.2 Service de traversier-croisière	46
4.1.3 Tunnel sous le détroit de Belle Isle	46
4.1.4 Accroissement de la capacité d'Oceanex	47
4.2 Considérations relatives aux charges d'exploitation	47
4.2.1 Inflation	47
4.2.2 Prix des combustibles	47
4.2.3 Régime de retraite des employés de Marine Atlantique	48
4.2.4 Indemnisation des accidents du travail	50
4.2.5 Assurances	51
4.2.6 Exigences réglementaires	51
5 Besoins en fait de capacité d'accueil de l'achalandage	52
5.1 Évolution des tendances mondiales dans l'exploitation des traversiers	52
5.2 Le service traversier du golfe/Mandat de Marine Atlantique	52
5.3 État du cycle de vie – Examen de la flotte existante	53
5.4 Caractéristiques uniques du service du golfe	55
5.5 La composition du trafic	56



5.6	Configuration de la future flotte de traversiers	57
5.7	Stratégie à long terme	58
6	Options de revenus	60
6.1	Solutions à long terme en ce qui concerne les subventions	60
6.2	Hausse des tarifs	61
7	Dépenses en immobilisations	63
7.1	Programme de remplacement des systèmes d'extinction au halon....	63
7.2	Défenses de quais et réparations – North Sydney et Port aux Basques	64
7.3	Renouvellement des systèmes d'évacuation navale (SEN) du Smallwood	64
7.4	Modernisation des systèmes informatiques.....	64
8	Projections financières et programme d'emprunt	65
8.1	Programme d'emprunt.....	65
8.1.1	Marge de crédit bancaire.....	65
8.1.2	Lettres de crédit	65
8.2	Projections et hypothèses de planification	65
8.3	États financiers	66
8.3.1	Financement de l'État, exercice de la société	67
8.3.2	Financement de l'État, exercice de l'État	68
8.3.3	Bilan	69
8.3.4	État de l'évolution de la situation financière	70

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Historique de l'achalandage.....	10
Tableau 2	: Variation du volume d'achalandage selon le type et le service – 2005 par opposition à 2004	11
Tableau 3	: Traversées de la flotte de 2000 à 2005	12
Tableau 4	: Respect des horaires	12
Tableau 5	: Résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle	18
Tableau 6	: Statistiques sur les accidents et les incidents ayant touché des employés et des passagers.....	21
Tableau 7	: Résultats financiers (en milliers de dollars)	28
Tableau 8	: Trajets de la flotte et utilisation des navires de 2000 à 2010	34
Tableau 9	: Respect des horaires (sans tenir compte des conditions météorologiques)	35
Tableau 10	: Traversées prévues – 2006 par opposition à 2005	36
Tableau 11	: Statistiques sur les accidents et les incidents ayant touché des employés et des passagers	41
Tableau 12	: Flotte de Marine Atlantique	54
Tableau 13	: Sommaire de l'enquête au sujet des tarifs.....	61



LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Liaisons de Marine Atlantic	6
Figure 2 : Niveaux de capacité de la flotte actuelle	33
Figure 3 : Utilisation de la capacité – Horaire des traversées projetées en 2006 .	36
Figure 4 : Projections de la situation financière et des contributions de l'employeur	50
Figure 5 : Profil du trafic de Marine Atlantique S.C.C.	57

ANNEXES

Annexe A : Organigramme de Marine Atlantique	71
Annexe B : Objectifs de rendement du plan opérationnel	72
Annexe C : Plan opérationnel – Buts et stratégies	79
Annexe D : Prévisions d'achalandage par services	81
Annexe E : Plan d'exploitation de la flotte de 2006	82
Annexe F : Horaire des traversées projetées en 2006	84
Annexe G : Mesure du rendement du service à la clientèle	86



1 Profil de la société

1.1 Mandat

Le mandat conféré par la loi à Marine Atlantique prévoit « l'acquisition, l'établissement, la gestion et l'exploitation d'un service de transport naval, d'un service de carénage, de réparation et d'entretien naval, d'une entreprise de construction navale et de tout autre service ou entreprise connexe » (*Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.*, 1986). Marine Atlantique assume par ailleurs un mandat constitutionnel originellement établi au titre des conditions de l'union en vertu desquelles Terre-Neuve-et-Labrador a adhéré à la fédération canadienne en 1949.

L'importance de Marine Atlantique au sein de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador et pour les résidents de la province a élargi encore davantage le mandat socio-économique de ce service. La société joue aujourd'hui un rôle essentiel au sein du secteur touristique de la province, dans l'importation et l'exportation des biens et aux fins de la libre circulation de ses citoyens. Elle forme, à titre de prolongement de la Transcanadienne, un lien crucial à l'intérieur de la fédération canadienne en reliant la province de Terre-Neuve-et-Labrador avec le reste du pays.

1.2 Fondement législatif

L'origine du fondement législatif de Marine Atlantique souligne son importance pour les gens de la province de Terre-Neuve-et-Labrador. En 1949, lorsque Terre-Neuve (et le Labrador) s'est jointe à la fédération canadienne, on a accordé au service un statut constitutionnel particulier en vertu du paragraphe 32(1) des conditions de l'union (*Loi sur Terre-Neuve*, 1949). L'article 32 garantit que le Canada

« maintiendra, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers qui sera en mesure d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois que sera terminée une route entre Corner Brook et Port aux Basques. »

La *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* (1986) a fait de Marine Atlantique une société d'État mère chargée du mandat d'assurer un service de transport maritime, ce qu'elle fait en vertu d'un marché avec Transports Canada.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* (1985) (*LGFP*) oblige Marine Atlantique, à titre de société d'État, à tenir des dossiers et utiliser des systèmes et des pratiques de gestion assurant la protection et la surveillance des biens et des transactions de la société, ainsi qu'à gérer de façon efficace et efficiente ses



ressources humaines et matérielles. La *LGFP* assujettit également les sociétés d'État à diverses dispositions touchant la soumission de rapports, la gouvernance et les transactions autorisées.

La *Loi maritime du Canada* (1998) et la Politique maritime nationale de Transports Canada obligent la société à « réduire substantiellement ses coûts et à accroître son efficacité » ainsi qu'à « commercialiser ses activités en explorant de nouvelles pratiques d'achat et de gestion des navires, en assurant une exploitation commerciale des navires et en rationalisant les services ». La *LMC* a été révisée en 2003 et elle prévoit « le maintien des services constitutionnels et la fourniture de services analogues dans d'autres liaisons ».

Les revenus perçus des services fournis servent à financer les besoins d'exploitation et d'immobilisations de Marine Atlantique. La société obtient les autres fonds qu'il lui faut en vertu de marchés annuels établis avec Transports Canada. L'entente bilatérale ¹ conclue avec Transports Canada détaille les principes de base qui régissent la relation de la société avec le ministère fédéral ainsi que les modalités d'exécution des ententes auxiliaires particulières en vertu desquelles la société gère ses services traversiers.

Certaines autres exigences politiques et législatives fédérales régissent par ailleurs la société, qui a qualité de société d'État fédérale, notamment les politiques relatives aux langues officielles, à l'équité en matière d'emploi, aux combustibles de remplacement, et à la protection des renseignements personnels et à la confidentialité, ainsi que le Programme de coordination de l'image de marque.

1.3 Historique

Un service régulier de vapeur a été assuré dans le détroit de Cabot entre la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve (-et-Labrador) pendant plus d'un siècle. Mis sur pied par la Reid Newfoundland Company en 1898, le service reliait le chemin de fer de l'île avec le réseau canadien. Le gouvernement canadien a commencé à verser une subvention pour l'exploitation du service en 1911, laquelle s'est poursuivie jusqu'en 1924, après quoi le gouvernement de Terre-Neuve a pris en main son exploitation. En 1949, le Canadien National a, en vertu des conditions de l'union entre Terre-Neuve et le Canada, assumé la responsabilité du service, en plus de celle d'un service de caboteurs, du chantier naval de St. John's et de la Newfoundland Railway.

Le Canada a, au titre des conditions de l'union, entrepris de maintenir la liaison existante entre North Sydney, Nouvelle-Écosse, et Port aux Basques, Terre-Neuve, (-et-Labrador), ainsi que d'assurer le transport des véhicules à

¹ Entente bilatérale conclue entre sa Majesté la Reine et Marine Atlantique S.C.C., ministère des Transports, le 12 mars 1987.



moteur une fois le lien routier à partir de Corner Brook terminé. En 1968, on a inauguré un service traversier estival entre Argentia, Terre-Neuve, et North Sydney pour répondre à la demande grandissante vis-à-vis de ce type de service.

Le service de traversiers et caboteurs a continué à fonctionner sous la responsabilité d'une filiale en propriété exclusive de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (plus tard CN Marine) jusqu'à la constitution de Marine Atlantique S.C.C. en tant que société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* (1986). Dans l'esprit de sa Politique maritime nationale (1995) et de la *Loi maritime du Canada* (1998), Transports Canada a par ailleurs demandé aux sociétés d'État, dans sa « Politique maritime nationale » (1995) et la *Loi maritime du Canada* (1998), de « commercialiser leurs activités » dans la mesure du possible. Marine Atlantique a par conséquent vendu tous ses avoirs de la Compagnie des chantiers maritimes de Terre-Neuve S.C.C. et elle s'est départie de toutes ses liaisons par traversiers autres que celle entre North Sydney, Nouvelle-Écosse, et Terre-Neuve-et-Labrador.

Au cours de cette période de transition, la société a subi une restructuration administrative d'envergure faisant suite à son changement de mandat, qui l'avait fait passer d'un service traversier régional à un service limité à la liaison entre Terre-Neuve et l'intérieur du pays. Suivant cette nouvelle orientation, on a déménagé le siège social de Moncton, Nouveau-Brunswick, à St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador, au début de 2001.

Marine Atlantique exploite depuis 2001 quatre navires dans sa liaison permanente avec Port aux Basques et dans sa desserte d'Argentia assurée de juin à septembre, et elle utilise trois embarcadères, situés chacun à North Sydney, Port aux Basques et Argentia.

1.4 Structure et gouvernance

Exploitation : Les activités de Marine Atlantique ont cours en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador. Son siège social administratif est situé à St. John's; les fonctions des finances, de la comptabilité et de la technologie de l'information sont postées à Port aux Basques, et la gestion de l'exploitation et des ressources humaines s'effectue à North Sydney. Le personnel de l'exploitation est réparti dans les terminaux traversiers de la société à Port aux Basques, North Sydney et Argentia.

Conseil d'administration : Marine Atlantique S.C.C. est dotée d'un conseil d'administration de 12 personnes qui relève du Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports. Les membres du conseil d'administration sont généralement nommés pour des mandats de trois ans, qui peuvent être



prolongés au gré de l'État. Le conseil d'administration se réunit tous les trois mois et tient des réunions supplémentaires selon les besoins.

Le président du conseil a terminé son mandat en décembre 2003. Le Conseil privé n'a pas nommé de nouveau président. Le vice-président du conseil assume par conséquent la présidence à titre intérimaire à l'heure actuelle.

Trois comités soutiennent le rôle du conseil d'administration, notamment le comité de vérification, le comité de gestion du régime de retraite et le comité de gouvernance organisationnelle et de gestion des risques.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a préparé un rapport d'examen spécial en 2004. On est en train de mettre en application les recommandations du rapport.

Direction : Les changements organisationnels et la restructuration de la direction se sont poursuivis en 2004, comme ils l'avaient fait ces dernières années. L'annexe A illustre la structure organisationnelle actuelle de Marine Atlantique.

1.5 Examen spécial du BVG de 2004

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a réalisé un examen spécial en 2004 conformément à l'article X de la *LGFP*. Un rapport final a été soumis au conseil d'administration en septembre 2004. Les principaux aspects sur lesquels a été concentré l'examen ont compris les responsabilités environnementales et en matière de sécurité du service, les éléments de la qualité du service, et une analyse coût-efficacité du service. Les sujets abordés dans le cadre des critères d'examen ont notamment compris l'obligation constitutionnelle, la nature essentielle du service, la gestion des ressources humaines, la planification de l'actif à long terme, les problèmes de financement et le contexte historique. Le rapport a signalé que l'examen s'est bien déroulé et que le Bureau possédait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne présentaient pas de lacunes importantes, mis à part deux lacunes déterminantes :

- La société ne possède pas d'assurance raisonnable que ses activités sont efficaces et économiques.
- Les marchés d'exploitation annuels initiaux établis avec le ministre des Transports n'ont pas tenu compte du coût intégral connu de la fourniture du service visé par les marchés.

Un suivi a été assuré vis-à-vis de quatre recommandations découlant de ces constatations :



- **Attentes en fait de rendement** – On a établi des objectifs et des paramètres de mesure du rendement qui ont été ratifiés par le conseil d'administration et qui sont maintenant en place.
- **Relations de travail** – La société s'est engagée dans une démarche à long terme visant à améliorer l'efficacité de l'exploitation, notamment en utilisant plus efficacement ses ressources humaines.
- **Remplacement des navires** – La société est présentement en train d'élaborer un plan détaillé de remplacement des navires basé sur ses besoins d'exploitation et les coûts complets du cycle de vie du matériel.
- **Marchés d'exploitation annuels** – La société est en train d'établir de concert avec Transports Canada des marchés d'exploitation annuels avec le ministre des Transports tenant compte du coût intégral de la fourniture du service visé par les marchés et du rendement escompté en fait de niveau de service.

Comme le signalent les mesures de suivi, la direction a mis ou est en train de mettre en oeuvre les recommandations détaillées dans le rapport. Le conseil d'administration surveille activement le rendement de la direction de façon périodique pour assurer la réalisation continue des objectifs de la société.

1.6 Clôture de l'exercice

L'exercice de Marine Atlantique S.C.C. correspond actuellement à l'année civile. Tous les rapports et activités budgétaires exigés des ministères fédéraux suivent l'exercice gouvernemental prenant fin le 31 mars. Cette situation oblige la préparation de rapports spéciaux et un rapprochement constant des clôtures de l'exercice de la société et de celui de l'État. Une telle situation peut, en particulier, entraîner de la confusion lorsqu'on discute des besoins de financement.

Lors de la réunion de juin 2004 du conseil d'administration, le conseil a adopté une résolution modifiant la clôture de l'exercice de Marine Atlantique pour qu'elle corresponde à celle de l'exercice du gouvernement fédéral. La direction est en train de donner suite à ce changement auprès des ministères fédéraux concernés; elle instaurera la mesure souhaitée le 1^{er} avril 2006.

1.7 Services, installations et biens

Niveaux de service : Marine Atlantique transporte en pratique la totalité des véhicules de tourisme circulant entre Terre-Neuve-et-Labrador et l'intérieur du Canada.

Marine Atlantique transporte également la majeure partie du trafic marchandises de la province. Des transporteurs maritimes directs, soit principalement Oceanex, oeuvrant essentiellement à partir de Montréal et d'Halifax, transportent le reste



des marchandises. Ces transporteurs assurent surtout le transport de conteneurs ainsi qu'un service limité de remorques sans tracteur. Marine Atlantique transporte la totalité des véhicules utilitaires accompagnés de chauffeur.

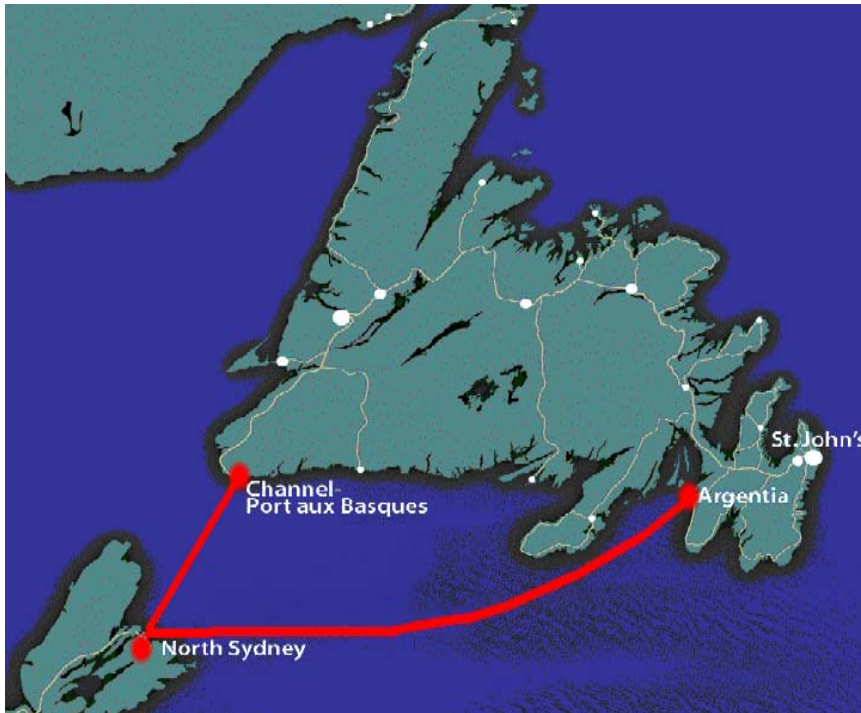


Figure 1 : Liaisons de Marine Atlantique

Liaisons : Les traversiers de Marine Atlantique circulent à longueur d'année dans la liaison de 100 milles marins entre Port aux Basques et North Sydney (figure 1). Cette liaison représente pour les passagers, les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires un prolongement de la Transcanadienne entre Terre-Neuve-et-Labrador et le reste du pays.

La société exploite en plus un service saisonnier à forte demande (de la fin juin au début octobre) entre North Sydney et Argentia, sur la presqu'île Avalon de Terre-Neuve. Cette desserte de 280 milles marins réduit substantiellement le trajet routier de 900 kilomètres séparant Port aux Basques de la presqu'île Avalon, où habite la majeure partie de la population provinciale. Le service, qui institue un trajet circulaire autour de l'île, permet aux visiteurs d'éviter d'avoir à répéter une dizaine d'heures de conduite à travers l'île en entrant d'un côté et en sortant de l'autre. C'est là une option particulièrement attrayante pour les touristes.

Flotte, terminaux et installations connexes : La flotte actuelle de Marine Atlantique se compose de quatre navires océaniques de cote brise-glace, décrits en détail dans la section 5 du présent Plan.



La société exploite également trois embarcadères et des installations connexes à North Sydney, Port aux Basques et Argentia. Outre les docks, les quais, les jetées et les aires de rassemblement des véhicules, elle gère aussi divers autres ouvrages, comme des bâtiments des passagers, des postes de péage, des installations d'entretien et des bureaux administratifs. La société a en outre besoin de divers véhicules et machines pour l'exploitation du service traversier, comme des véhicules de service, du matériel d'entretien et des tracteurs de manœuvre/manutention.



2 Rendement de l'exercice de 2005

2.1 Exploitation

2.1.1 Culture et efficacité – Restructuration de la gestion

Haute direction : Même si Marine Atlantic a toujours été consciente de son énoncé de mission, « assurer un service traversier sûr, écologique et de qualité, d'une manière fiable, courtoise et économique, entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse » et même si elle s'est toujours efforcée de réaliser les buts liés à cet énoncé, ce n'est qu'en 2003 que la direction s'est trouvée en position d'aller de l'avant et de se pencher sur des préoccupations à long terme. Ces préoccupations visaient non seulement la restructuration de la direction à compléter, mais aussi les objectifs à long terme de la société sur lesquels il fallait se concentrer, notamment l'avenir de la flotte existante, la flotte nécessaire pour combler les futures attentes en fait d'achalandage, et la nécessité d'examiner avec Transports Canada diverses solutions de financement à long terme en vue de l'avenir.

Gestion de l'exploitation : On a apporté des changements marquants à l'échelon de la gestion de l'exploitation à terre et à bord des navires au sein de ces services :

les services techniques navals, l'exploitation navale,
la sécurité, la gestion des terminaux,
la gestion de bord (capitaine et chefs mécaniciens).

Le remaniement du groupe de la gestion à terre de l'exploitation aura en majeure partie été complété au cours de 2005.

Gestion de bord (capitaines et chefs mécaniciens) : Six capitaines et quatre chefs mécaniciens ont pris leur retraite de la société au cours de 2004-2005. Quatre des postes de capitaine ont été comblés au moyen de la promotion de personnes de l'effectif et deux nouvelles personnes ont été embauchées par la société. Trois des capitaines étaient auparavant des capitaines de relève; seulement deux de ces postes de capitaine de relève seront maintenant comblés à nouveau, ce qui se fera au cours de 2005. Les quatre postes de chefs mécaniciens ont maintenant été comblés.

2.1.2 Gains de rendement en matière d'embarquement/de débarquement

Pour mesurer l'efficacité, la direction a examiné la fiabilité du service, c.-à-d. le respect des horaires des traversées (RHT). Pendant l'hiver et la saison intermédiaire, l'horaire des traversées prévoit qu'un navire peut demeurer jusqu'à



quatre heures et demie au port. La société a examiné la méthode utilisée pour l'embarquement/le débarquement des navires et elle a constaté qu'en raison de la longue période de temps dont on disposait au port, la pratique consistait à réaliser le débarquement au moment de l'arrivée, puis à retarder l'embarquement selon le niveau d'achalandage jusqu'à environ une heure avant l'heure de départ prévue du navire.

Pour corriger ce problème, la direction a adopté une politique prévoyant l'embarquement/le débarquement des véhicules dès l'arrivée du navire. Les Services aux passagers devaient préparer les salons et les cabines pendant qu'avait lieu le débarquement de tous les véhicules et l'embarquement des remorques sans tracteur. Dès que les aires des passagers avaient été nettoyées, le trafic « actif », c.-à-d. les passagers et les véhicules utilitaires avec chauffeurs, pouvait être embarqué.

La direction a également examiné d'autres gains de rendement au sein du processus d'embarquement/de débarquement. On a mis au point un programme informatique permettant à Marine Atlantique de mesurer la somme de temps nécessaire pour effectuer le débarquement/l'embarquement de n'importe quel agencement de trafic. On examine constamment le délai nécessaire pour les activités de débarquement/d'embarquement ainsi que le plan d'embarquement et les activités comme l'arrimage des véhicules au pont pour vérifier s'il est possible de réaliser d'autres gains de rendement.

Le respect des horaires des navires s'est amélioré de 60 % en 2004 pour atteindre 73 % au cours des neuf premiers mois de l'année. Il s'agit d'une amélioration de 22 %.

En 2004, le temps d'escale d'un navire de type « Ro Pax » transportant un chargement typique de 14 remorques sans tracteur plus 16 camions gros porteurs et 169 véhicules de tourisme dépassait souvent deux heures. Depuis le 30 avril 2005, date d'instauration des nouvelles modalités, les temps d'escale se sont améliorés d'au moins 30 minutes pour se chiffrer à environ une heure et demie. Il s'agit d'une amélioration marquée.

2.1.3 L'achalandage

L'île de Terre-Neuve a connu une croissance prononcée de l'achalandage dans tous les secteurs ces 20 dernières années (tableau 1). Marine Atlantique a enregistré, en particulier pendant la période de 1996 à 2002, des hausses substantielles du nombre de passagers et de véhicules de tourisme, dues principalement à des activités et campagnes de promotion touristiques provinciales importantes conjuguées à un redressement de l'économie provinciale. En 2003 et en 2004, le trafic passager a baissé par rapport à ces niveaux traditionnels.



Les principaux facteurs affectant l'achalandage depuis 2003 comprennent :

- l'augmentation du prix de l'essence;
- la baisse des volumes de tourisme dans les provinces de l'Atlantique;
- l'appréciation du dollar canadien;
- les conflits au sein du secteur public et entre syndicats et employeurs importants; et
- la peur des voyages en raison des actes de terrorisme mondiaux.

Le trafic utilitaire ou le transport de marchandises ont poursuivi une expansion régulière depuis 1997, passant de 68 000 unités cette année-là à un nombre prévu de 87 394 unités en 2005. Cette augmentation représente une hausse de 29 % au cours de cette brève période.

Tableau 1 : Historique de l'achalandage

Direction	Type	Volume de 1983	Volume de 2002	% total de croissance	% annuel de croissance	Volume de 2004
NSY-PAB	Passagers	145 192	243 108	67 %	2,9 %	195 884
	Véh. tourisme	40 016	78 979	97 %	3,8 %	63 440
	Véh. utilitaires	31 937	39 973	25 %	1,3 %	43 531
PAB-NSY	Passagers	139 229	236 653	70 %	3,0 %	190 543
	Véh. tourisme	38 057	76 170	100 %	3,9 %	61 241
	Véh. utilitaires	31 288	38 814	24 %	1,2 %	41 884
NSY-ARG	Passagers	15 257	23 389	53 %	2,4 %	15 701
	Véh. tourisme	5 578	8 433	51 %	2,3 %	6 053
	Véh. utilitaires	68	176	159 %	5,4 %	240
ARG-NSY	Passagers	17 278	25 825	49 %	2,3 %	17 692
	Véh. tourisme	6 284	9 146	46 %	2,1 %	6 737
	Véh. utilitaires	42	129	207 %	6,4 %	114
Équivalents autos totaux		329 112	514 316	56 %	2,5 %	503 113

Les volumes d'achalandage de Marine Atlantique ont augmenté d'environ 2 % par rapport à 2004 au cours des huit premiers mois de 2005. Les statistiques de l'achalandage depuis le début de l'année révèlent que les nombres de passagers et de véhicules de tourisme correspondent à ceux de l'an dernier ou y sont légèrement supérieurs; on note toutefois une augmentation des véhicules utilitaires pendant la même période. L'utilisation de l'espace des ponts en 2005 correspond essentiellement aux objectifs, même si l'agencement du trafic a changé par rapport aux prévisions. Le tableau 2 compare les volumes d'achalandage de 2005 avec les volumes réels de 2004.



Tableau 2 : Variation du volume d'achalandage selon le type et le service – 2005 par opposition à 2004

	Service de Port aux Basques			Service d'Argentia			Total des services		
	Ch. réels de 2004	Prévisions de 2005	% de variation	Ch. réels de 2004	Prévisions de 2005	% de variation	Ch. réels De 2004	Prévisions de 2005	% de variation
Passagers	386 427	395 169	2	33 393	38 231	15	419 820	433 400	3
Autos/remorques/campeuses	121 386	126 187	4	11 707	13 040	11	133 093	139 227	5
Autocars	541	553	2	72	85	18	613	638	4
Motocyclettes/bicyclettes	2 754	2 770	1	1 011	1 112	10	3 765	4 019	7
Camions porteurs	2 619	2 770	6	124	158	27	2 743	2 928	7
Camions gros porteurs	41 551	42 225	2	18	18	0	41 239	42 243	2
Remorques seulement et autres	41 575	41 983	1	212	241	14	41 787	42 223	1
Équivalents autos	487 ,010	498 726	2	16 104	17 994	12	503 113	516 720	4
Trajets	1 952	1 988	2	76	80	5	2 028	2 068	2

2.1.4 Traversées, utilisation des navires, respect des horaires

L'une des options utilisées pour l'établissement des horaires et le maintien de l'efficacité de l'exploitation est le recours aux traversées à la discrétion de la direction (TDD). Cette option permet l'inclusion de traversées non officielles dans l'horaire des traversées. La direction peut, au besoin, y recourir pour réduire la pression s'exerçant sur les traversées officielles. On peut ainsi assurer l'utilisation la plus efficace possible des navires. Marine Atlantique n'ajoute une TDD que lorsqu'on a atteint un niveau d'utilisation maximale d'un navire.

La société prévoit effectuer environ 2 068 traversées pendant l'ensemble de l'année, et ce, y compris toutes les TDD de 2005. Il s'agit là d'une augmentation de 2 % par rapport au nombre de traversées réalisées en 2004, ce qui coïncide avec la hausse de l'achalandage anticipée. Le tableau 3 ci-dessous fait état des traversées réalisées au cours des cinq dernières années. La section de l'utilisation des navires dans le tableau précise dans quelle mesure la société a réussi à accueillir davantage de circulation en assurant moins de traversées. On utilise les navires plus efficacement grâce à un horaire amélioré et aux nouveaux processus d'embarquement décrits à la section 2.1.2.



Tableau 3 : Traversées de la flotte de 2000 à 2005

	Service de Port aux Basques	Service d'Argentia	Totaux des deux services	Pourcentage d'utilisation des navires
2000	2 156	82	2 238	71
2001	2 095	80	2 175	69
2002	2 150	80	2 230	71
2003	2 020	76	2 096	73
2004	1 952	76	2 028	76
2005	1 988	80	2 068	75*

* Du début de l'année au 30 septembre 2005.

Seulement 36 des 1 630 traversées prévues à l'horaire jusqu'au 30 septembre 2005 ont dû être reprogrammées, mais 24 l'ont été en raison des conditions météorologiques. Si l'on ignore les retards survenus et les traversées reportées en raison des conditions météo, le respect des horaires en général s'est chiffré à 73 % pendant cette période, ce qui correspond à une amélioration de 22 % comparativement à 2004. Le tableau 4 décrit le rendement historique du point de vue du respect des horaires au cours des six dernières années. L'amélioration des statistiques de 2005 est attribuée à l'effort de la société d'améliorer les départs à l'heure prévue. La section 2.1.2 explique quelques-unes des initiatives utilisées pour améliorer ce processus.

Tableau 4 : Respect des horaires

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Pourcentage de respect des horaires	75	76	74	64	60	73*

* Du début de l'année au 30 septembre 2005.

2.1.5 Horaires des traversées

Le travail d'équipe est essentiel pour mettre au point un horaire des traversées équilibrant les besoins des intervenants internes et externes. Les intervenants internes comprennent la direction des terminaux, le service technique naval, l'exploitation navale, les services aux passagers et tous les services organisationnels servant les besoins du service de l'exploitation. La population de Terre-Neuve, l'industrie du camionnage et le tourisme constituent les principaux intervenants externes en concurrence pour l'utilisation de l'espace limité à bord des navires. Outre l'espace, le temps constitue un facteur capital à considérer lorsqu'on déplace le trafic. Compte tenu du temps de navigation nécessaire pour réaliser chaque traversée, du temps d'escale au port nécessaire pour effectuer le débarquement et l'embarquement, du nombre de navires dans



la flotte, il faut assurer un nombre de traversées donné pour répondre à la « demande ». Les heures de départ sont basées sur l'horloge de 24 heures. Mais contrairement à une idée fausse publique largement répandue, certaines des traversées les plus populaires suscitant le plus de réservations sont celles prévues tard en soirée et très tôt le matin.

La mise sur pied du site Web des camionneurs de Marine Atlantic a constitué une nouvelle initiative en 2005. Le site permet aux entreprises de camionnage ayant accès à Internet d'obtenir des renseignements sur le déplacement de leurs véhicules, c.-à-d. de savoir quand leurs unités embarquent à bord d'un navire et quand le navire part. Ces renseignements permettent aux entreprises de prendre des dispositions pour aller immédiatement chercher leurs remorques sans tracteur et pour les apporter sur les lieux. Une telle mesure élimine la nécessité pour la direction des terminaux d'envoyer des renseignements par télécopieur comme cela se faisait par le passé.

L'utilisation de ce site permet également aux camionneurs de faire part à Marine Atlantic de renseignements réciproques. L'initiative n'a jusqu'à présent connu qu'un succès partiel, car les entreprises de camionnage doivent en même temps embrasser un changement culturel dans leur mode de fonctionnement. La direction est toutefois assurée que ce site Web finira par fournir des renseignements qui aboutiront aux gains de rendement accrus qu'on recherche dans la programmation.

Le *Freighter* transporte des remorques sans tracteur pendant la période estivale, mais la programmation du *Freighter* est primordiale pour une gestion fructueuse. Une insertion inappropriée du navire dans l'horaire peut avoir un effet sur les navires à passagers en raison de la vitesse de navigation plus lente et des délais d'embarquement du *Freighter*. Cette année, on a, en collaboration avec l'industrie du camionnage, déplacé l'heure du départ du *Freighter* de North Sydney de 11 h 30 à 7 h. On évite ainsi les conflits possibles avec les horaires des autres navires à passagers.

2.1.6 Entretien

Comme il a déjà été mentionné, le service technique est l'un des secteurs où la gestion a connu un changement par suite d'une retraite. L'un des outils adoptés par le service technique est un outil analytique qui précise quand un entretien s'avère nécessaire d'après l'utilisation du matériel.

Une autre dimension déterminante est le partenariat avec les principaux fournisseurs de machines de Marine Atlantic. On fournit chaque mois à ces fournisseurs, qui sont généralement les fabricants du matériel, un compte rendu des heures de fonctionnement du matériel. Les données fournies permettent ainsi aux fournisseurs d'avoir en main les pièces nécessaires en vue des travaux



d'entretien prédéterminés, ce qui réduit encore une fois la nécessité pour la société de garder des réserves excessives de pièces.

Le personnel de bord exécute généralement les travaux des périodes de travaux planifiés des navires avec le soutien du service d'entretien à terre. L'adoption de la planification de projet contribue à atténuer les problèmes relatifs aux ressources, en particulier l'utilisation du personnel du service d'entretien. On a toutefois constaté qu'il existe souvent un conflit avec les besoins d'entretien des terminaux, car la direction des terminaux n'était pas suffisamment consciente des activités techniques des navires. On a décidé de placer le service d'entretien sous la direction du service technique, car le personnel de ce service était tout à fait au courant des travaux d'entretien nécessaires dans les terminaux et sur les navires. Ce changement permet au service technique de préparer un plan de projet d'envergure tenant compte des travaux d'entretien des terminaux et des navires au cours de l'année; les sous-projets réalisés émanent de ce plan. La mesure s'est avérée efficace jusqu'ici en éliminant de nombreux conflits relatifs aux ressources.

2.1.7 Prévention des pertes

Une organisation de sûreté a laissé entendre à la société qu'une politique de prévention des pertes aiderait la direction à s'assurer que de nombreux articles de valeur substantielle mais de petite taille appartenant à la société (c.-à-d. outils, stocks, pièces, articles consommables, etc.) servent seulement aux fins de la société et non à des gains privés. On a par conséquent formulé en 2005 une nouvelle politique de prévention des pertes de biens qui permettra à la direction, lorsqu'il y a lieu, de fouiller les personnes et les véhicules quittant les divers emplacements où Marine Atlantique est en activité si la direction soupçonne que des biens pourraient indûment quitter les lieux. La mise en oeuvre de la nouvelle politique devrait commencer à présenter des résultats en 2006.

On a en plus établi un comité de prévention des pertes en 2005. Le comité a pour principal rôle de mettre en place des formalités et des processus de contrôle visant à réduire les pertes de biens.

2.1.8 Technologie de l'information

On a mis en oeuvre au cours de la dernière année un certain nombre d'initiatives de technologie de l'information qui ont amélioré l'exploitation, rehaussé le service à la clientèle et procuré à la société des renseignements opportuns en vue de prises de décision efficaces. Comme le signale la section 2.1.5, Marine Atlantique a mis sur pied un site Web commercial qui permet aux sociétés de camionnage de communiquer les volumes d'achalandage commerciaux futurs anticipés. On a aussi mis en place un service 1-800 à l'intention des exploitants commerciaux n'ayant pas accès à Internet.



Les autres initiatives réalisées au cours de la dernière année ont compris des améliorations au nouveau système de gestion des ressources humaines et de la paye par l'établissement et l'adoption de formules électroniques en ce qui concerne les mesures de personnel et les avantages sociaux des employés. Même si ces modules ne sont pas pleinement en service, la société bénéficiera de gains de rendement, car on complète présentement ces processus manuellement.

Le printemps 2005, la société a pris la décision de pleinement intégrer le module des finances des Systèmes financiers industriels (SFI) avec les modules de gestion de l'entretien et des matières du SFI. On a jusqu'ici effectué une somme substantielle de travail en mettant en service les modules de gestion de l'entretien et des matières. La décision de mettre en service le module des finances ne fait que raffermir la position de la société de devenir plus efficace par l'intégration et la simplification des systèmes. Une fois cette mesure mise en oeuvre, le système des SFI remplacera les cinq systèmes non intégrés actuels.

La dernière année a également donné lieu à des initiatives touchant le service à la clientèle, notamment 1) un projet pilote conjoint avec Aliant visant à fournir des points d'accès informatique de technologie Wi-Fi dans les trois terminaux, 2) la commercialisation d'un projet d'applications navales de commerce électronique (MeCA) qui a doté les trois traversiers à passagers de services par satellite permettant d'accéder à Internet, a permis l'installation de guichets automatiques bancaires et d'autres services Web, et 3) prévoit la sous-traitance du site Web du portail de l'Atlantique de tourisme électronique, un site destiné aux exploitants touristiques souhaitant annoncer leurs services, une activité qui procurera en plus des revenus à la société.

2.1.9 Autres initiatives relatives aux services navals

Marine Atlantique a investi dans la protection de l'environnement. On a modifié le réservoir de combustible n° 1 pour qu'il réponde aux normes améliorées envisagées pour prévenir les déversements d'hydrocarbures. On a également installé un matelas de confinement des déversements en vue de prévenir les déversements pendant le mazoutage des navires.

On a commandé des systèmes radar supplémentaires à l'intention des navires à passagers. Chaque navire est maintenant doté de trois radars Bridge Master assurant une redondance de moyens. Les systèmes sont en plus interchangeables, ce qui signifie qu'on peut maintenant facilement les transférer d'un navire à l'autre, une caractéristique qui réduit les coûts d'entretien.

On a commencé à remplacer les panneaux de défense aux quais de Port aux Basques et de North Sydney par des séries de panneaux espacés par intermittence et composés de nouveaux éléments techniques. Ces panneaux



remplaceront les panneaux doublés de bois qui sont plus susceptibles aux dommages. Cette modification devrait réduire les coûts d'entretien sans sacrifier la sécurité de l'accostage des bâtiments.

On a doté l'*Ericson* d'un convertisseur à semi-conducteurs permettant l'utilisation des installations énergétiques à terre. Cette mesure permettra des économies de combustible substantielles, car on peut désormais éteindre les moteurs auxiliaires pendant que le navire se trouve au port.

2.2 Service à la clientèle

Marine Atlantique poursuit sur sa lancée stratégique amorcée en 2000 pour améliorer tous les aspects du service à la clientèle et rehausser son image de marque auprès de tous les intervenants. La société a toujours joué un rôle marquant dans la promotion du tourisme dans la province de Terre-Neuve-et-Labrador. Elle a pris soin, dans le cadre de ces programmes de formation sur le service à la clientèle, d'exposer les employés à des renseignements sur toutes les activités touristiques importantes ayant lieu dans la province. Cette exposition est importante parce que les visiteurs qui se rendent à Terre-Neuve-et-Labrador considèrent la « traversée en bateau » comme une partie de l'ensemble de leur expérience touristique. L'incorporation de la connaissance de ce produit dans le programme annuel de formation a engendré un service à la clientèle exceptionnel et a transparu dans les évaluations positives du service à la clientèle qu'a reçues la société.

2.2.1 Formation en matière de service à la clientèle

La société a constaté que les programmes de formation personnalisés s'avèrent plus efficaces pour répondre aux besoins de Marine Atlantique puisqu'ils permettent d'adapter les programmes à notre organisation, souvent en couvrant des sujets de programmes agréés et de cours de niveau supérieur, selon les besoins. Les programmes agréés procurent l'agrément, mais ils ne fournissent pas les cours et la documentation dont a expressément besoin Marine Atlantique. On fournit une formation en matière de service à la clientèle à tous les nouveaux employés dans le cadre de leur orientation.

Marine Atlantique revoit constamment ses besoins de formation et les programmes offerts pour veiller à obtenir des résultats optimaux par la fourniture de la formation la plus indiquée et la plus économique. Même si les statistiques du sondage auprès de la clientèle ont fait part d'un niveau de satisfaction globale de 94 % en 2004, Marine Atlantique reconnaît la nécessité d'une amélioration constante.

La société incorpore à nouveau des programmes non réglementaires au sein du budget de formation. En 2005, une formation sur l'encadrement a été approuvée



et est présentement fournie. En 2006, la société examinera encore une fois les besoins de formation en matière de service à la clientèle de tous les employés.

2.2.2 Accessibilité

Le comité de l'accessibilité de Marine Atlantique demeure un meneur dans la promotion de l'accessibilité de tous les passagers. Le comité est extrêmement actif, soumettant des recommandations d'améliorations tout en communiquant la nécessité d'options de transport accessibles. La société a parrainé un certain nombre de séances portes ouvertes mettant en évidence Marine Atlantique en tant que chef de file du transport accessible au Canada.

La société continue par ailleurs à mettre en pratique des mesures répondant aux besoins définis dans le *Code de pratiques des traversiers* de l'Office des transports du Canada (OTC).

2.2.3 Résultats du sondage auprès de la clientèle

Marine Atlantique s'appuie sur les commentaires de la clientèle comme principal point de référence de l'évaluation du service à la clientèle basée sur les sondages réalisés par une organisation indépendante au cours des périodes de pointe estivale. La société analyse les résultats et elle cible les points nécessitant des améliorations.

Le tableau 5 présente les résultats des sondages des années 2000 à 2005. Les pourcentages font état des répondants qui étaient, soit « entièrement satisfaits », soit « principalement satisfaits » de la qualité de chaque service. La direction reconnaît que le maintien de ces niveaux extrêmement élevés de satisfaction de la clientèle constitue un objectif de rendement. On a cependant noté en 2005 un déplacement du nombre de personnes « principalement satisfaites » à celles « entièrement satisfaites ».



Tableau 5 : Résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle

Indicateur	Note (%)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005****
Qualité générale du service	96	95	97	97	94	94
Qualité générale du service à bord	96	95	97	98	95	95
Services de restauration	96	97	87* / 93**	93* / 97**	95*/9 5**	91*/93**
Billetterie	94	97	98	99	98	97
Prix/coût	S.O.***	S.O.***	71	74	63	62
Qualité des embarcadères	93	96	97	97	95	93
Gestion de la circulation	90	97	93	97	94	95
Réservations	90	92	97	98	96	98

* Service de restauration des embarcadères

**Service de restauration à bord des navires

*** S.O. – Ce point n'a pas été évalué avant 2002.

**** Données du début de l'année au 31 août 2005.

2.2.4 Communication avec les intervenants et la clientèle

L'énoncé de mission de Marine Atlantique décrit l'engagement de la société de fournir un service traversier fiable et de qualité. Les trois principaux utilisateurs du service traversier comprennent l'industrie du camionnage commercial, l'industrie manufacturière et l'industrie du tourisme. En 2005, la société a continué à chercher à améliorer davantage ses relations de travail avec ces groupes.

Le président-directeur général et des membres de l'équipe de direction rencontrent régulièrement des représentants des principaux groupes d'usagers. Le Groupe de communication des intervenants comprend des représentants d'Hospitality Newfoundland and Labrador, de l'Atlantic Provinces Trucking Association, de la Newfoundland and Labrador Carriers Association, de l'Independent Truckers' Association et de la Newfoundland and Labrador Manufacturer's Association. Ces rencontres ont cherché à assurer une compréhension des besoins et des limites de tous les groupes, ainsi qu'à définir leurs préoccupations et à trouver des solutions avant qu'elles ne prennent un envergure publique. Elles permettent également de recueillir des renseignements sur l'évolution des tendances au sein des industries des intervenants. La modification de l'horaire de l'*Atlantic Freighter* visant à éviter une interférence avec les services de transport de passagers constitue un exemple de changement ayant découlé de ces réunions.

La société travaille de plus avec des ministères clés du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador et avec des représentants des localités portuaires sur divers projets d'intérêt mutuel.

Marine Atlantique a un représentant au conseil d'administration de l'Atlantic Provinces Trucking Association (APTA). Le représentant de la société est



également membre du comité des traversiers, un sous-comité du conseil qui examine les questions touchant le camionnage et les traversiers.

Marine Atlantique et ses intervenants ont de part et d'autre bénéficié du dialogue accru par le fait que la couverture médiatique négative a diminué et qu'on n'a par conséquent moins d'attention à consacrer à la correction des impressions négatives. Cette approche a en plus engendré une bonne volonté accrue dans les moments où la société doit réagir à des problèmes inévitables comme les pannes mécaniques. De tels bienfaits ont une incidence positive sur les résultats nets de la société.

La communication directe entre les employés de première ligne et les clients constitue le principal mode de communication de la société avec la clientèle. Marine Atlantique réalise en outre un sondage sur le service à la clientèle annuel indépendant livrant une rétroaction sur le service général fourni par la société et, en particulier, le service dispensé par le personnel à terre et le personnel de bord. L'ombudsman de la société examine les préoccupations exprimées, puis collabore avec les gestionnaires pour corriger les problèmes.

2.2.5 Ombudsman

Le recours à l'Ombudsman auprès de la clientèle s'est de nouveau avéré efficace en 2005 pour assurer une résolution rapide des préoccupations, des plaintes et des commentaires des clients. Les coordonnées de l'ombudsman sont affichées à des endroits bien en vue dans tous les emplacements des embarcadères et des navires de Marine Atlantique.

Au cours de la période de janvier à août 2005, l'ombudsman a donné suite aux commentaires de 121 voyageurs, comparativement à 163 pendant la même période en 2004, c'est-à-dire une réduction de plus de 25 %. Il faut se rappeler qu'un nombre total d'environ 315 000 passagers ont voyagé au cours de cette période pour situer l'ampleur des commentaires reçus dans leur juste perspective : 121 problèmes correspond à quatre plaintes par 10 000 clients de Marine Atlantique.

2.2.6 Autres initiatives en matière de service à la clientèle

La société a entrepris de nombreux projets de rénovation à bord des navires pour accroître le confort des passagers dans les salons, les cabines et les toilettes. On a remplacé le système de climatisation de la cafétéria du *Caribou*. Des fonds ont permis d'améliorer les fauteuils des passagers de l'embarcadère de North Sydney.

On a converti les cabines à trois couchettes des passagers à bord de l'*Ericson* en cabines à quatre couchettes, ce qui a procuré des revenus accrus et a



amélioré la satisfaction de la clientèle. Ce changement a également entraîné des gains de rendement de la part du personnel des réservations lors des substitutions de navires par d'autres navires à passagers dotés uniquement de cabines à quatre couchettes.

2.3 Environnement

Pour ce qui est de la gestion environnementale, la société suit présentement le « Plan vert » élaboré de façon interne face aux questions comme le recyclage, l'impression des deux côtés, l'achat d'articles de nettoyage écologiques, le recyclage du papier ainsi que la fourniture de renseignements au sujet de l'intervention face aux incidents de pollution, comme les déversements d'hydrocarbures et d'autres produits. Le Plan vert ne couvre pas les aspects de grande envergure comme ceux assujettis aux exigences de la norme ISO 14000. Des éléments de la norme ISO 14000 seront inclus dans le nouveau système de gestion de la qualité, qui s'appellera « système de gestion de la sécurité, de la qualité et de l'environnement de Marine Atlantique ».

Pour améliorer l'efficacité de Marine Atlantique par rapport aux coûts, il avait été décidé en 2000 qu'on reviendrait à la consommation de combustible IFO 180 (mélangé) dans le cas du *Caribou* et du *Smallwood*. Les deux vaisseaux avaient navigué au moyen de ce type de combustible au moment de leur arrivée dans le service, mais lors d'un incident survenu sur le *Caribou* à l'occasion du bris d'un fil de réchauffage de conduite qui avait causé une solidification du combustible, la direction de l'époque avait décidé de retourner à une consommation limitée au diesel, « s'attaquant au symptôme plutôt qu'au problème ». Cette solution s'est avérée extrêmement coûteuse à la société.

Même si Marine Atlantique ne s'appuie que sur le Plan vert, elle s'est montrée proactive en recherchant des technologies nouvelles pouvant rendre l'exploitation de ses navires, spécialement ceux consommant du combustible mélangé, plus écologiques. Le service technique naval a participé au cours de 2002 à des essais d'un système d'épurateur conçu pour éliminer les émissions écologiquement indésirables des gaz d'échappement des navires. Des essais qui ont duré près d'un an ont été effectués à bord de l'*Ericson*, qui consomme uniquement du combustible IFO 180. Même si l'IFO 180 est économique, il est moins écologique que le combustible diesel. Les essais se sont avérés fructueux dans une certaine mesure, mais le matériel avait besoin d'autres mises au point et il a été enlevé du navire.

2.4 Sécurité – Nationale et organisationnelle

Marine Atlantique maintient son engagement d'assurer un transport sûr et efficace de ses passagers. Dans le cadre de son rôle vital de transporter les personnes et les biens à destination et en provenance de l'île de Terre-Neuve, la



société a reconnu que son service traversier constitue une partie importante du réseau de transport national canadien. Marine Atlantique doit en conséquence bien connaître les normes de sûreté nationales régissant les exploitants maritimes et observer ces normes. Pour assurer une conformité et adopter une approche homogène en association avec l'Association canadienne des opérateurs de traversiers (ACOT), on a élaboré une politique intérieure sur la sûreté des traversiers. Un sous-comité de l'ACOT rencontrera en plus le directeur de la Sécurité maritime de Transports Canada pour établir des règles à mettre en place. Les pourparlers au sujet de cette initiative commenceront lors des réunions du Conseil consultatif maritime canadien en octobre 2005.

La société s'applique énergiquement à rehausser la culture actuelle de la sécurité qui fait comprendre à tous les employés que « la sécurité vient en premier lieu ». Elle continue à consacrer des sommes substantielles à la formation en matière de sécurité à cette fin.

2.4.1 Sensibilisation à la sécurité et résultats pertinents

Les comités de sécurité et d'hygiène composés de membres de la direction et de syndiqués sont très actifs à terre et à bord des navires. Le Comité des politiques en matière de santé et de sécurité assume la responsabilité de formuler des politiques de sécurité organisationnelle assurant le respect de pratiques exemplaires. Ces modes de fonctionnement encouragent une excellente communication entre les comités et la direction à tous les paliers.

La société a pris l'engagement d'élaborer un programme complet de sécurité et d'hygiène au travail à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. On a commencé une vérification de référence qui, une fois terminée, procurera une stratégie à mettre en oeuvre.

Tableau 6 : Statistiques sur les accidents et les incidents ayant touché des employés et des passagers

Année	Employés		Passagers
	Accidents ayant entraîné une perte de temps	Accidents ayant nécessité des soins médicaux sans perte de temps	Accidents et incidents
2000	24	44	39
2001	24	66	60
2002	30	56	60
2003	18	60	29
2004	30	51	37
2005*	14	39	32

* Du début de l'année au 31 août 2005.



Les systèmes de sécurité utilisés par Marine Atlantic pour contrôler et surveiller les fonctions de gestion de la sécurité comprennent le « Système de gestion de la sécurité » (SGS) dans le cas des activités de bord et le « Manuel de sécurité » dans le cas des activités à terre. Ces programmes répondent adéquatement aux besoins des clients, des employés et des biens. La société compte néanmoins adopter un nouveau système qui intégrera non seulement ces deux systèmes, mais aussi les aspects « environnementaux » et la « qualité » du service.

En 2004, la direction en est venue à la conclusion que l'orientation à prendre consistait à réaliser une vérification de la sécurité dans les trois terminaux pour s'assurer que les modalités des manuels de sécurité appliquées étaient conformes au *Code canadien du travail*, partie II. La direction considérait qu'il s'agissait là de la première étape en vue d'un Système de gestion de la qualité intégré. La société a retenu les services d'un conseiller agréé en matière de sécurité pour qu'il réalise les vérifications de la sécurité des terminaux. Les vérifications ont révélé que le manuel de sécurité existant mis au point au fil des années, même s'il répondait au *Code*, présentait des lacunes par rapport à certaines modalités nécessaires pour répondre aux normes supérieures que la direction cherchait à atteindre. Il faut préciser, au crédit du manuel de sécurité existant, que la vérification a révélé que le niveau d'accidents ayant entraîné une perte de temps et d'accidents ayant nécessité des soins médicaux à Marine Atlantic se situait au-dessous des normes de l'industrie. La vérification a abouti à la préparation d'un nouveau manuel de sécurité et à son adoption au sein du milieu de travail.

La seconde phase de cette intégration des systèmes consiste à obtenir l'expertise d'une entreprise pouvant fournir et mettre en place un SGQ. Un tel système comporterait des éléments des normes ISO 9001-2000, 14000 et 18000, dont les protocoles couvrent la qualité et la sécurité, en plus de l'environnement et de la pollution. On a à cette fin lancé une DP et le processus devrait débuter au cours du quatrième trimestre de 2005. La mise en oeuvre s'étendra sur plusieurs années à la suite de l'élaboration complète du programme.

2.4.2 Formation axée sur la sécurité

Marine Atlantic a entrepris une initiative d'envergure pour améliorer la formation sur l'évacuation navale des employés des navires. La société a, en consultation avec un organisme extérieur, mis au point un nouveau programme de formation multimédia appelé « Sept sons brefs et un son prolongé », qui prévoit des stratégies tactiques en vue d'un déploiement efficace du système d'évacuation navale (SEN) de Marine Atlantic. Le cours fournit des directives aux employés dans le cadre d'une situation d'urgence, de scénarios de maîtrise des foules et de l'interaction avec des passagers; il isole les modalités indiquées;



il définit les rapports hiérarchiques cruciaux; et il prépare les employés à un déploiement efficient et efficace du SEN.

La formation relative à toutes les exigences réglementaires du Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires) et du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail du Code canadien du travail se poursuit. La mise sur pied du programme de sécurité et de santé au travail a orienté la formation vers des aspects comme l'analyse du risque professionnel en vue de fournir aux gestionnaires le soutien nécessaire pour repérer les besoins de sécurité de chaque poste. Cette formation est plus concentrée, car elle vise clairement à éliminer les accidents et les maladies professionnelles.

2.4.3 Initiatives de sécurité

La société a investi en 2005 des sommes substantielles dans l'amélioration et l'entretien des systèmes de sécurité. Marine Atlantique a amorcé le processus de remplacement du système d'évacuation naval (glissoires d'évacuation) et des radeaux de sauvetage à bord de l'*Ericson* et du *Smallwood*. On a installé/modifié les systèmes de chauffage, ventilation et climatisation dans les embarcadères d'Argentia et de Port aux Basques pour améliorer la qualité de l'air. On a ajouté un système de détection incendie amélioré à l'édifice d'entretien d'Argentia. On a commandé des portes coulissantes améliorées à l'intention des ascenseurs des passagers de l'*Ericson* pour se conformer à la norme A60. On a mis au point un simulateur de mission complète à l'intention des nouveaux capitaines pour permettre une formation sur les manoeuvres navales dans un environnement contrôlé.

Plusieurs changements ont été apportés au *Smallwood* à la suite de l'incident à l'occasion duquel un camion avait pris feu à bord. On a installé un nouveau système de communication améliorant les communications radio à bord, même dans les endroits les plus éloignés du navire. On a posé de nouveaux panneaux conformes aux toutes dernières règles de la Convention SOLAS. On a également instauré de nouvelles modalités et fourni une formation supplémentaire au personnel des ponts en ce qui concerne les alarmes, les sonneries et le fonctionnement du système de détection incendie.

La direction a aussi implanté des exercices d'évacuation en cas d'incendie et des exercices d'embarcation englobant les passagers à bord de tous ces navires. Les passagers ont accepté cette pratique avec intérêt et elle a rendu les exercices plus réalistes pour les équipages.



2.5 Ressources humaines

Marine Atlantique S.C.C. compte environ 1 278 employés (916 postes équivalents temps plein) en 2005. Des unités de négociation représentent environ 98 % de ces employés. Le syndicat Travailleurs et travailleuses canadiens de l'automobile (TCA-Canada) représente le personnel d'entretien non breveté des navires et à terre; les Métallurgistes unis d'Amérique (AID/MUA) représente les dockers et les autres employés à terre. Le Syndicat canadien des officiers de marine marchande (SCOMM) représente le personnel breveté de bord à l'exception des capitaines, des chefs mécaniciens et des chefs mécaniciens-électriciens, qui sont représentés par le Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC). Le personnel de surveillance est représenté par l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC).

2.5.1 Initiatives relatives aux ressources humaines

Malgré la somme de temps appréciable que le Service des ressources humaines consacre aux questions de relations de travail, Marine Atlantique a en même temps fait progresser de nombreuses améliorations relatives aux ressources humaines.

Gestion du rendement : On a défini au cours de 2005 des compétences supplémentaires du personnel de direction au sein de chaque service en vue d'établir un nouveau système de gestion du rendement en 2006.

Les gestionnaires ont également assisté en 2005 à des séances de formation sur « l'encadrement en vue du rendement », une méthode qui encourage une amélioration constante du personnel en fonction des compétences et des capacités requises à chaque poste.

Programme d'équité en matière d'emploi : L'engagement de Marine Atlantique à l'égard des personnes handicapées et de l'accessibilité au service s'est également étendu au milieu de travail. La société s'est concentrée en 2004 sur le repérage des problèmes d'accès aux installations se posant aux employés handicapés. Elle a réalisé une inspection des lieux de travail qui a défini les changements nécessaires dans chaque milieu pour faciliter l'accès aux employés handicapés.

Gestion des limitations fonctionnelles : Reconnaisant le coût de l'absentéisme, la nécessité du mieux-être des employés et les exigences réglementaires que Transports Canada impose aux gens de mer, Marine Atlantique a adopté un programme de gestion des limitations fonctionnelles.

L'instauration du programme a assuré une conformité aux règlements établis par la Newfoundland and Labrador Workplace Health and Safety en vertu de la *Loi*



sur le travail de même qu'aux règlements de la commission de la Nouvelle-Écosse.

Programme de santé et mieux-être : La société a modifié et élargi son Programme d'aide aux employés en 2004 pour en faire un programme de mieux-être des employés, compte tenu du fait que la santé et le mieux-être sont en train d'émerger comme l'un des principaux facteurs organisationnels affectant la productivité et la main-d'oeuvre. À la lumière de ce fait, un comité en milieu de travail est en train d'examiner les initiatives qu'on pourrait éventuellement adopter. Un outil Web, conçu pour fournir aux employés des renseignements en vue d'une vie plus saine, a été adopté vers la fin de 2004.

2.5.2 Recrutement et sélection

Marine Atlantique a continué à s'efforcer d'attirer des officiers brevetés aux postes des domaines de la mécanique navale, de l'électricité et des ponts, où des pénuries nationales persistent toujours. Vu le caractère saisonnier du service traversier, il est souvent difficile de recruter et de conserver des employés de ces catégories.

On est en train d'examiner les possibilités de perfectionnement de membres du personnel provenant de l'effectif en vertu des initiatives de relève de la société. On continue à mettre à jour les qualités requises à tous les postes chaque année ainsi qu'avant les campagnes de recrutement à l'extérieur pour s'assurer que les nouvelles recrues répondent aux exigences réglementaires.

Gestion de la relève : On a réalisé beaucoup de travail par rapport à la gestion de la relève en 2004. L'expérience de Marine Atlantique au cours des cinq dernières années avait révélé :

- qu'il existe des successeurs aux fonctions de direction supérieures; et
- qu'on s'appuyait fortement sur le recrutement extérieur pour combler des fonctions clés.

Le plan était initialement axé sur les postes brevetés des navires. En 2004, on a détaillé le plan davantage en définissant tous les postes critiques au sein de l'organisation pour s'assurer que Marine Atlantique pourra maintenir une exploitation efficiente et efficace malgré le roulement du personnel.

Le profil d'âge et d'ancienneté des postes critiques, comme ceux de capitaines et des postes de direction particuliers, permet de supposer qu'un taux élevé de retraites pourrait survenir au cours des prochaines années. La planification de la relève et la préparation de la capacité de leadership ont par conséquent une importance stratégique pour la société.



La planification de la relève est primordiale pour l'avenir de Marine Atlantic. On surveille et met régulièrement à jour le plan de relève pour s'assurer que la société continue à répondre à ses besoins de dotation en personnel à terre et à bord des navires.

2.5.3 Négociations collectives

Les conventions collectives avec le SCOMM, le GMMC et TCA-Canada (personnel à terre et de bord) ont toutes expiré le 31 décembre 2004. Chaque syndicat a déposé un avis de négocier. TCA-Canada a toutefois également déposé au nom de ses unités de négociation un avis de discuter du maintien des activités conformément à l'article relatif « aux services essentiels » du *Code canadien du travail*. TCA-Canada est d'avis que son personnel n'est pas essentiel malgré la décision rendue par le CCRI en novembre 2003 lors du conflit entre Marine Atlantic et le SCOMM, cause dans laquelle TCA-Canada était intervenu.

2.5.4 Communication interne

Les employés de Marine Atlantic travaillent dans 11 milieux de travail distincts. Communiquer un message à l'ensemble des employés s'est avéré un défi tant pour les gestionnaires que pour les employés. De fait, un sondage auprès des employés réalisé en 2004 a défini l'absence de communication interne comme la principale préoccupation des employés. Les résultats du sondage ont aussi fait part d'autres préoccupations des employés.

Pour faire suite à ces résultats, la haute direction a mis sur pied en 2005 « l'Équipe d'amélioration du milieu de travail », un groupe diversifié d'employés représentant la masse des employés. L'équipe a été chargée de soumettre à la direction des recommandations visant à améliorer le milieu de travail. Elle a défini l'amélioration de la communication interne comme une priorité absolue.

Vers la fin de 2005, on lancera un nouveau bulletin électronique fournissant aux employés plus de renseignements sur les politiques et les modalités en place, l'orientation de la société, et les succès de leurs collègues, en même temps que des comptes rendus de nos progrès vis-à-vis des objectifs organisationnels.

On continuera à publier tous les semestres le bulletin destiné aux employés de la société, *Le Marinier*. On est également en train de préparer l'aménagement de secteurs de « communication » clés partout au sein du milieu de travail de la société. Ceux-ci constitueront les emplacements des panneaux d'affichage et ils seront centrés sur les avis relatifs aux employés, aux Ressources humaines ainsi qu'à la sécurité et l'hygiène au travail.



2.5.5 Langues officielles

Marine Atlantique continue à offrir à ses clients un service dans les deux langues officielles aux points de contact avec la clientèle, c.-à-d. les réservations, le site Web, les embarcadères, les bureaux et les navires. Dans le cadre de son engagement de maintenir le niveau de service dans la langue de la minorité, Marine Atlantique continue à fournir des cours de recyclage en français dans un milieu d'immersion à ses employés.

Au cours de 2004, le ministère fédéral de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a exigé que Marine Atlantique sonde indépendamment les passagers voyageant par le terminal d'Argentia pour déterminer s'il s'avérait nécessaire qu'on désigne officiellement ce terminal en conformité avec la *Loi sur les langues officielles*. La société dispense actuellement des services dans les deux langues à Argentia en vertu d'une initiative de service à la clientèle, mais la loi ne l'y oblige pas. Le sondage a débuté au début de la saison de 2005 et on disposera des résultats à l'automne 2005.

2.6 Rendement financier

Le tableau 7 présente les résultats financiers de 2005-2006. Les produits accusent un recul de 1,5 % au cours de l'année. Le trafic global transporté devrait correspondre à peu près aux objectifs, mais la composition de l'achalandage diffère des projections. En 2005, le nombre de passagers a jusqu'à présent été identique à celui enregistré en 2004, mais on a assisté à une augmentation des véhicules utilitaires. On prévoit des charges supérieures de 5,8 millions de dollars en raison du moment d'exécution du carénage de l'*Atlantic Freighter*, des retraites supplémentaires, du combustible et des coûts d'entretien. Les dépenses en immobilisations devraient diminuer de 7,2 millions de dollars en raison du report de l'aménagement du quai de rechange à Port aux Basques en attendant les pourparlers finals avec Transports Canada au cours de l'automne, ainsi que du report d'autres projets.



Tableau 7 : Résultats financiers (en milliers de dollars)

	Plan d'entreprise de 2005	Prévisions de 2005	Différence
Produits	67 981	66 930	(1 051)
Charges	124 516	130 282	(5 766)
Subvention à l'exploitation nécessaire	56 535	63 352	(6 817)
Projets d'immobilisations	13 806	6 601	7 205
Restructuration	1 711	1 711	-
Fonds totaux d'exploitation nécessaires	72 052	71 664	388

Points saillants financiers

- On projette des revenus inférieurs de 1,1 million de dollars au montant anticipé. On avait prévu que le nombre de passagers augmenterait de 3,2 % par rapport aux niveaux de 2004 et que le nombre de véhicules de tourisme (EA) augmenterait de 4,5 % tandis que le trafic marchandises commerciales devait connaître une croissance de 1,9 % (d'après le nombre d'EA). De légers changements dans la composition de la circulation devraient cependant abaisser les revenus totaux.
- Aucune hausse des tarifs n'a été instaurée en 2005-2006.
- En 2005, le *Caribou*, le *Smallwood* et l'*Ericson* ont continué à consommer un combustible mélangé moins dispendieux.
- Le carénage de 2006 de l'*Atlantic Freighter* a été repoussé au premier trimestre de 2006, ce qui ajoute 2,1 millions de dollars de coûts supplémentaires au cours de l'exercice 2005-2006 – comme il s'agit seulement du choix d'un moment différent, il en résulte qu'on retranche 2,1 millions de dollars de l'exercice de 2006-2007 en reprogrammant ce carénage.
- Au cours de 2005, la flotte vieillissante de Marine Atlantique a connu un certain nombre de pannes mécaniques et des activités d'entretien plus nombreuses que prévu pendant les périodes de carénage ou de travaux d'entretien planifiés. Les coûts estimatifs des réparations effectuées pour remettre les navires en service se chiffraient à environ 2,2 millions de dollars à la fin septembre.



- La baisse du nombre de passagers et de véhicules de tourisme a permis de réduire les niveaux de dotation saisonniers dans les terminaux et au sein des services aux passagers à bord des navires comparativement aux niveaux traditionnels, ce qui a entraîné une réduction des dépenses de 0,9 million de dollars par rapport aux prévisions.
- Marine Atlantique anticipe que les prestations de retraite totaliseront 16,1 millions de dollars en 2005-2006, ce qui représente une hausse de 1,9 million de dollars par rapport au montant budgétisé de 14,2 millions de dollars, en raison de la dernière évaluation actuarielle du régime de retraite.

2.7 Gouvernance organisationnelle et gestion des risques

Le conseil d'administration a poursuivi son travail énergique de fournir de nouvelles politiques et de surveiller les critères de rendement fixés relativement à la gestion.

Lors de chaque réunion du conseil, on examine et on ratifie de nouvelles politiques organisationnelles ou des politiques révisées en vue de leur mise en application. Au cours de 2005, outre ses initiatives courantes, le conseil a élaboré et adopté une nouvelle politique de « dénonciation » procurant aux employés un point d'accès sûr pour faire part de leurs préoccupations au sujet des activités organisationnelles contre-indiquées qui pourraient exister. On a également formulé une nouvelle politique de prévention des pertes de biens pour protéger et conserver les biens organisationnels; sa mise en application débutera avant la fin de l'exercice.

L'une des initiatives les plus déterminantes de 2005 a été l'instauration à Marine Atlantique d'un protocole officiel de gestion des risques permettant d'évaluer tous les risques importants qui se posent à la société et à ces activités organisationnelles, sans simplement se limiter aux risques financiers, ainsi qu'à fournir une protection contre ceux-ci. Le conseil avait attribué la responsabilité de cette initiative à son comité de gouvernance organisationnel, oeuvrant conjointement avec le vérificateur interne de la société. À la date de préparation du présent Plan, le vérificateur interne, qui travaille directement avec les employés possédant une connaissance pratique des divers risques associés à l'exploitation d'un service traversier, était en train de mettre au point un système de gestion des risques intégré à « l'échelon inférieur ». La surveillance de ces risques suivra en 2006.

Finalement, on examine et scrute de près les états financiers à chaque réunion du conseil d'administration pour s'assurer qu'on utilise prudemment les fonds mis à la disposition de la société. Le conseil revoit les dépenses du président-directeur général chaque année pour s'assurer qu'elles sont conformes à l'exécution du mandat de Marine Atlantique.



3 Perspectives d'avenir

Le conseil d'administration a poursuivi en 2004 et en 2005 sa participation à la formulation des objectifs opérationnels par la surveillance des critères de rendement de la haute direction. On a établi un processus pour définir les niveaux acceptables de rendement et pour établir des paramètres de mesure du rendement pertinents permettant d'évaluer le succès des éléments clés de ces objectifs opérationnels. Les séances d'analyse ont abouti à des critères de rendement organisationnel bien précis et à de nouveaux paramètres de mesure du rendement. L'annexe B décrit ces paramètres de mesure du rendement et fournit les résultats obtenus au 31 juillet 2005.

L'annexe C définit et décrit les buts et stratégies opérationnels. Ces buts contribuent à guider l'organisation vers les mesures indiquées pour réaliser les objectifs fixés par rapport à la sécurité, à l'environnement, au coût-efficacité et aux ressources humaines.

3.1 Exploitation

3.1.1 Culture et efficacité – Restructuration de la gestion

Les buts adoptés par la direction de devenir « l'une des sociétés les mieux gérées au Canada » et « le meilleur exploitant de traversiers en Amérique du Nord » sont très nobles. On peut affirmer sans se tromper que Marine Atlantique se trouve actuellement « au début du commencement » de cette initiative, mais on croit que ces buts sont réalisables.

Pour réaliser ce but, Marine Atlantique doit pouvoir s'appuyer sur certains éléments :

- Un groupe de direction doté de clairvoyance et d'imagination. On croit que la direction possède ces caractéristiques.
- Une fondation solide reposant sur un régime de gestion de la qualité qui englobe toutes les pratiques réalisées par l'organisation, c-à-d. la sécurité, l'environnement, le personnel et le contrôle monétaire.
- Les changements au sein de la direction mentionnés antérieurement à la section 2.1.1 et le Système de gestion de la qualité.

La direction est en train de mettre au point de nouveaux paramètres de mesure du rendement ou d'élargir les paramètres existants. Les employés utiliseront les écarts relevés pour mesurer leur propre rendement, non seulement après le fait lorsqu'il est trop tard pour prendre des mesures correctives, mais également pour devenir proactifs. On continuera à encourager au sein de l'organisation



l'encadrement des initiatives de rendement et on étoffera davantage le plan de relève pour assurer une progression adéquate des carrières au sein de Marine Atlantique.

On est en train d'examiner de plus près le rapport de situation actuel qui fournit des renseignements au sujet du respect des horaires. Les circonstances entraînant un départ tardif d'un navire ou le retrait d'un navire du service deviendront l'un paramètres de mesure du rendement des cadres supérieurs et intermédiaires.

3.1.2 Gains de rendement par rapport à l'embarquement/au débarquement

La section 2.1.2 signale que l'un des principaux objectifs de la société en 2005 consistait à améliorer le respect des horaires. Il a été déterminé que la mesure du rendement constituait la clé de l'obtention de gains de rendement.

Pendant la période de pointe estivale, il faut réduire le temps d'immobilisation au port et on doit souvent décharger et charger les vaisseaux en l'espace d'une heure à une heure et demie. En hiver toutefois, le temps d'immobilisation au port est considérablement plus long parce que la demande nécessite normalement seulement deux traversées par jour.

3.1.3 L'achalandage

Environnement économique de Terre-Neuve-et-Labrador

Les calendriers de mise en valeur et de production des grands projets continueront à exercer une influence déterminante sur la croissance économique après 2005 au cours des prochaines années. Le PIB réel devrait augmenter de façon marquée en 2006, car le projet pétrolier de White Rose et la mine de la baie Voisey enregistreront une année complète de production. Au-delà de 2006, le PIB sera négativement affecté par les baisses prévues de la production pétrolière à Terra Nova et Hibernia, car ces projets auront franchi leurs sommets de production. Mis à part le PIB, de nombreux autres indicateurs économiques sont beaucoup plus stables au cours de la période de prévision. Cela s'explique par le fait que les changements survenant dans la production minérale et pétrolière ont beaucoup plus d'incidence sur le PIB que l'emploi et le revenu. Les perspectives à moyen terme se trouveraient substantiellement améliorées par la mise en marche d'autres projets d'envergure, comme le champ pétrolifère Hebron et le projet hydroélectrique de Lower Churchill.

Le tourisme continue à constituer une industrie de services en croissance dans la province, ciblant toujours le marché des Maritimes, de l'Ontario et du littoral est des États-Unis. Le ministre du Tourisme de T.-N.-L. s'appuie sur la conviction « qu'il n'existe pas de touristes accidentels. Il faut un geste délibéré pour se



rendre dans la province... ». C'est pourquoi on s'attend à ce que Marine Atlantique fournisse un niveau de service d'une capacité suffisante pour amener sur l'île toutes les personnes qui veulent y effectuer une visite. L'horaire des traversées doit par conséquent incorporer la capacité nécessaire pour accueillir la circulation escomptée tout au long de l'année et être suffisamment flexible pour s'assurer que si l'on a besoin d'une capacité accrue, on peut ajouter des traversées supplémentaires.

Trafic – Prévisions de 2006

Les volumes d'achalandage de Marine Atlantique ont été compilés hebdomadairement pendant la période de neuf ans de 1996 à 2004.

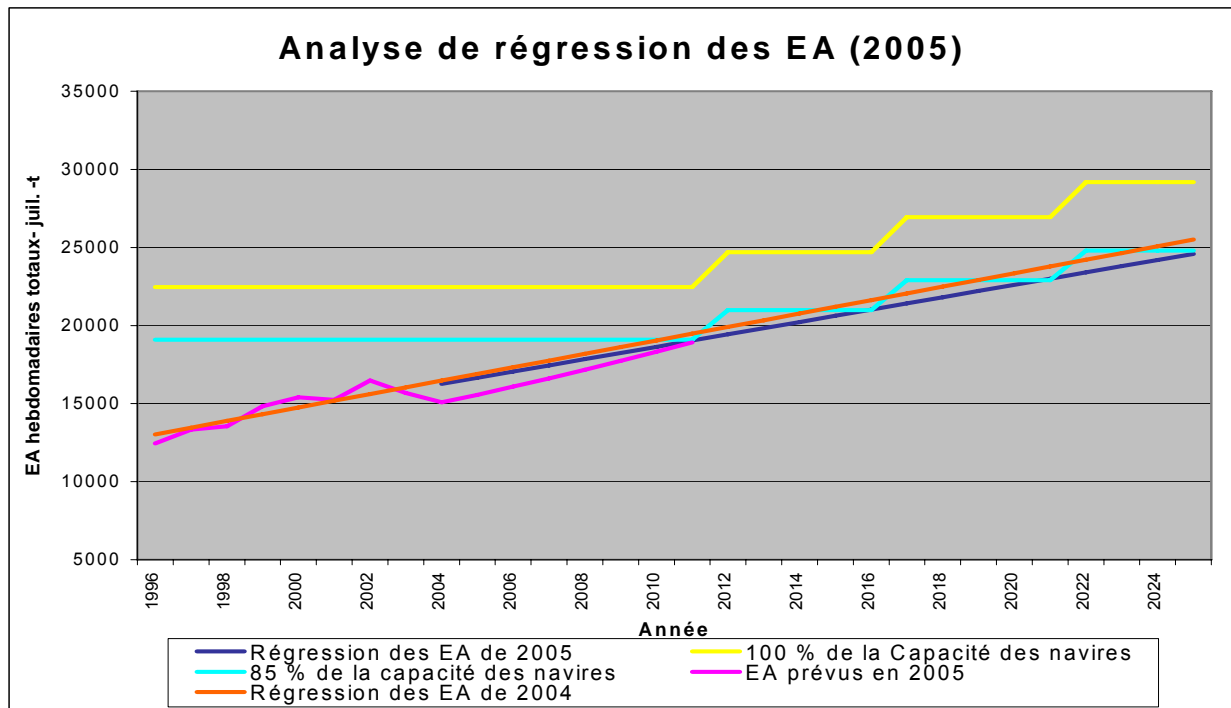
Pour anticiper la croissance future de l'achalandage de passagers et de véhicules selon la direction, la catégorie de passagers et le type de véhicules, Marine Atlantique a recours à une simple « régression linéaire », un type de calcul statistique utilisé pour projeter les tendances futures en fonction des volumes passés. L'analyse est axée sur huit périodes saisonnières au cours de l'année. Ces périodes présentent des configurations d'achalandage uniques. On a déterminé les tendances pendant ces périodes saisonnières au moyen d'une analyse de régression visant les neuf dernières années afin de mieux préparer les projections de l'achalandage anticipées. Cette approche saisonnière analyse la croissance au cours de blocs saisonniers tout au long de l'année, ce qui fournit une meilleure estimation des prévisions de l'achalandage futur.

L'annexe D fait état des pourcentages de croissance de l'achalandage prévus d'après cette analyse. Ces prévisions de croissance représentent les pourcentages d'augmentation au-dessus des niveaux anticipés en 2005 et ils ne supposent aucune restriction imposée par des limites de capacité.

On a, en s'appuyant sur ces prévisions de croissance, analysé l'achalandage en période de pointe pour déterminer si l'on dispose d'une flotte d'une capacité suffisante pour répondre à la demande anticipée au cours de l'avenir – Figure 2. On a utilisé la courbe d'analyse de régression des EA du mois de juillet pour effectuer cette analyse, vu qu'il s'agit de la période de demande de capacité la plus forte et supposant que cette situation ne changera pas énormément dans l'avenir.



Figure 2 : Niveaux de capacité de la flotte actuelle



La courbe bleu foncé représente la nouvelle courbe de régression; sa pente est légèrement moins prononcée que les résultats de 2004. La courbe rose représente l'achalandage réel de 1996 à 2004. S'appuyant sur la nouvelle courbe de régression, la société anticipe que l'achalandage atteindra la nouvelle courbe de régression au cours d'une période de six ans si on assiste à une augmentation globale des EA de 2 à 4 % par année. Le prolongement de la courbe rose au-delà de 2004 illustre cette conclusion.

Règle générale au sein de l'industrie des traversiers, l'utilisation de la capacité d'EA ne devrait pas dépasser 85 %, sans quoi le rendement opérationnel pourrait se trouver compromis. Comme Marine Atlantique doit en plus compenser le nombre insuffisant de couchettes pendant les traversées nocturnes des traversiers à passagers, ce seuil de confort pourrait en réalité se situer à un niveau quelque peu inférieur à 85 %. D'après les prévisions d'achalandage formulées à l'intérieur du présent Plan d'entreprise de 2006, la flotte de Marine Atlantique atteindra une pleine capacité d'EA (norme de l'industrie de 85 %) dans le service de Port aux Basques et North Sydney d'ici 2011. La courbe bleu pâle de la figure 2 représente cette capacité.

La société est présentement en train de considérer des options pour combler les besoins à long terme de sa flotte. La section « Renouvellement de la flotte » qui suit expliquera celle-ci davantage.



3.1.4 Traversées, utilisation des navires, respect des horaires

On utilise présentement les navires de Marine Atlantique plus efficacement grâce à une amélioration des processus de programmation et d'embarquement/de débarquement, ce qui, à son tour, permet un meilleur respect des horaires (tableau 8). Pour maximiser les gains de rendement, la direction améliorera les horaires des navires, mais elle a besoin d'une contribution de l'industrie du camionnage qui peut la renseigner sur le trafic en route vers les terminaux. Le progrès de cette initiative constituera une priorité, car sans ces renseignements, il est difficile d'atteindre un taux d'utilisation de 75 à 82 % de chaque traversée. La société anticipe qu'avec la coopération de l'industrie, 80 % des camionneurs utiliseront le site Web en 2006 et fourniront à la direction les renseignements pertinents nécessaires.

Tableau 8 : Trajets de la flotte et utilisation des navires de 2000 à 2010

	Service de Port aux Basques	Service d'Argentia	Total des deux services	Pourcentage d'utilisation des navires
2000	2 156	82	2 238	71
2001	2 095	80	2 175	69
2002	2 150	80	2 230	71
2003	2 020	76	2 096	73
2004	1 952	76	2 028	76
2005	1 988	80	2 068	75*
2006 - 2010	1 925	80	2 005	Objectif 75-82

* Du début de l'année au 30 septembre 2005.

L'amélioration de la communication interne et l'établissement de plans efficaces de reprise des activités des services constituent un autre aspect nécessitant l'attention de la direction.

Le respect des horaires s'est amélioré en 2005 et il demeurera une priorité de la direction en 2006 et au cours des années ultérieures. La société a déjà été témoin de résultats positifs de ses efforts au cours de la première moitié de 2005. Il arrive parfois qu'il s'avère essentiel d'équilibrer le respect des horaires avec les meilleurs intérêts de la clientèle.

La société a consulté les autres sociétés canadiennes de traversiers et a déterminé qu'un respect des horaires à 90 % constitue la norme souhaitable de l'industrie. Comme l'illustre le tableau 9, il s'agit du but de la société pour l'avenir.



Tableau 9 : Respect des horaires (sans tenir compte des conditions météorologiques)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
							Objectif	Objectif	Objectif	Objectif	Objectif
Pourcentage de respect des horaires	75	76	74	64	60	73*	82	85	88	90	90

* Du début de l'année au 30 septembre 2005.

3.1.5 Horaires des traversées

L'annexe E présente le plan d'exploitation de la flotte de 2006. On a rajusté les plans d'exploitation annuels ultérieurs à 2006 pour insérer les stages de carénage des navires (ces derniers font généralement l'objet de travaux en cale sèche tous les deux ou trois ans) ainsi que les périodes de travaux planifiés à quai. Le calendrier de carénage a changé par rapport au plan de l'an dernier. On a déplacé le carénage du *Smallwood* de 2006 au printemps 2007 pour créer un meilleur calendrier prévoyant deux carénages par année d'exploitation. Cette mesure est totalement conforme à la réglementation et elle ne compromet nullement la sécurité ni le programme d'entretien du navire.

L'annexe F présente le calendrier des traversées projetées en 2006. La société prévoit maintenir ce nombre annuel de trajets pendant la période de planification, à moins que l'évolution de la croissance de l'achalandage et la demande ne justifient des rajustements.

Le tableau 10 détaille les traversées à la discrétion de la direction (TDD) prévues dans le plan d'exploitation. Compte tenu du niveau d'achalandage projeté en 2005 et par la suite, on anticipe qu'il faudra recourir à une partie de ces TDD au cours de la période visée par le Plan. Le présent Plan ne chiffre par conséquent qu'une partie du coût de la fourniture de ces traversées supplémentaires. D'après les prévisions de l'achalandage, on estime qu'on aura seulement recours à 40 % des TDD en 2006.



Tableau 10 : Traversées prévues – 2006 par opposition à 2005

Navires	Traversées prévues en 2006	Traversées à la discrétion de la direction de 2006	Traversées totales prévues en 2006	Traversées totales prévues en 2005	Traversées régulières de 2005
<i>Caribou</i>	715	32	747	766	734
<i>Smallwood</i>	613	20	633	654	636
<i>Ericson</i>	400	130	530	524	360
<i>Freighter</i>	276	150	426	368	298
Total	2004	332	2 336	2 312	2 028

La figure 3 illustre la capacité dont on dispose dans les horaires des traversées officiels de 2005, la capacité totale dont on dispose y compris toutes les TDD, les traversées envisagées en 2006 et les volumes d'achalandage prévus en 2006. Le graphique révèle que la période de novembre accuse la nécessité d'une capacité supplémentaire au sein du calendrier existant. On assurera cette capacité en recourant au *Freighter*, qui se trouve en attente (en mode « utilisation selon les besoins ») pendant cette période. On dispose par conséquent d'une capacité suffisante pour transporter tout le trafic anticipé tout au long de l'année d'exploitation 2006.

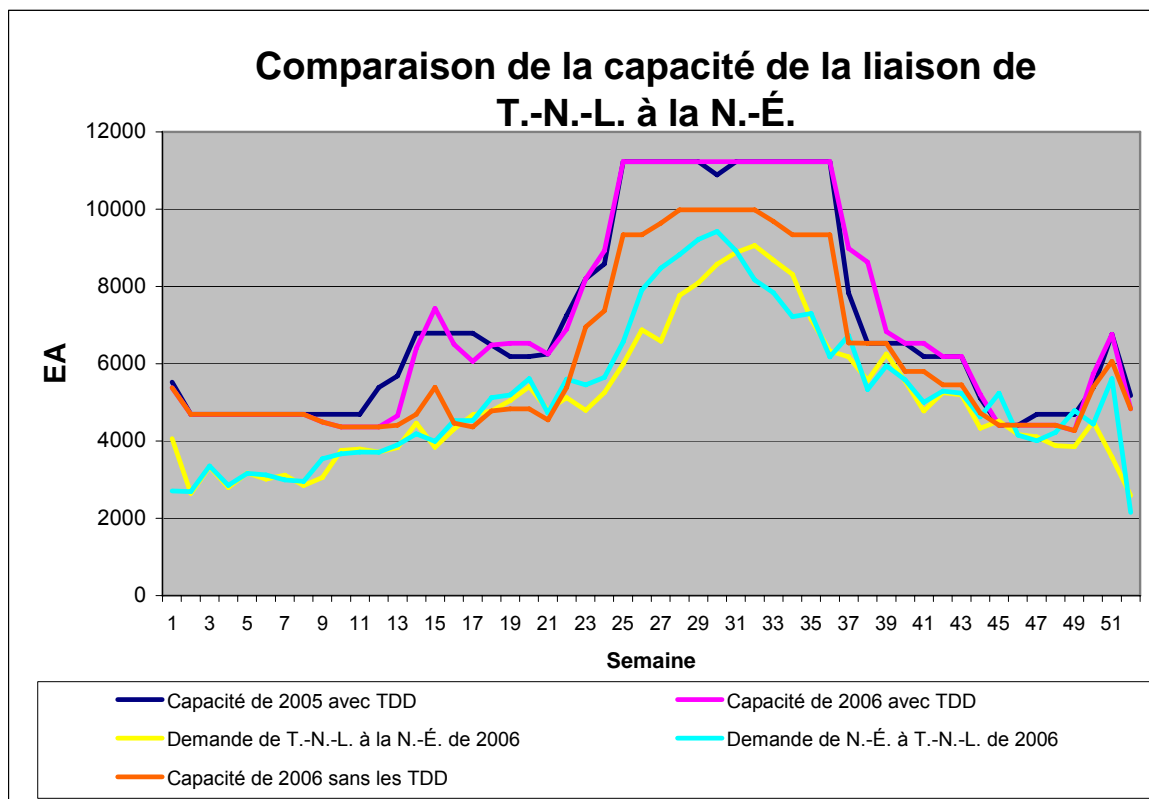


Figure 3 : Utilisation de la capacité – Horaire des traversées projetées en 2006



L'horaire des traversées représente la base d'une exploitation efficace; il nécessite une extrême attention pendant ses phases d'élaboration. Pour obtenir les meilleurs résultats, la direction anticipe une certaine amélioration de l'horaire pendant la période visée par le présent Plan. Cette amélioration prévoira un temps d'immobilisation au port permettant le mazoutage, l'entreposage et les services nécessaires comme l'enlèvement des déchets et le chargement d'eau douce.

Les traversées à la discrétion de la direction (TDD) demeureront une mesure d'urgence à la disposition de la direction dans le cadre de l'horaire complet.

La direction des terminaux a par ailleurs été chargée de trouver de meilleures façons d'exécuter ses tâches. Une communication efficace permettrait aux navires de prendre des dispositions pour apporter des réserves à bord ou au service des achats d'aviser les vaisseaux qu'on dispose de pièces de rechange à apporter à bord afin qu'on puisse se charger des tâches essentielles comme le mazoutage, l'alimentation en eau ou en huile de graissage, ou l'enlèvement des déchets des navires sans que cela n'affecte négativement l'horaire des traversées et le respect des horaires.

3.1.6 Entretien

La section 2.1.6 a évoqué certains des changements dans les pratiques d'exécution de l'entretien des navires et du matériel des terminaux, ainsi que certaines des économies que la direction croit pouvoir tirer de ces changements. La société a confiance que les trois volets soutenant cette initiative – le suivi du rendement, le partenariat avec les fabricants et la réorientation du service d'entretien – amélioreront substantiellement les choses.

On a déjà instauré la mesure du suivi au moyen de tableur ainsi que le partenariat avec les principaux fournisseurs de la société. On établira des partenariats avec d'autres fournisseurs et on garnira le tableur de plus de données au fur et à mesure qu'on étoffera ce système.

On évaluera de façon similaire l'aide du personnel du service d'entretien à bord des navires au cours des périodes de travaux planifiés (PTP). Des estimations des travaux à exécuter seront intégrées dans le plan et la charge de main-d'oeuvre nécessaire deviendra par conséquent apparente.

3.1.7 Prévention des pertes

La société compte mettre en place un environnement qui éliminera les possibilités de pertes de biens. En 2006, on continuera à s'efforcer d'assurer l'amélioration du processus de livraison des articles au moyen de méthodes



améliorées ou de rechange. La société espère établir et mettre en place ces améliorations d'ici la fin de 2006.

Avec ces mesures de surveillance améliorées, l'objectif organisationnel de 2006 consistera à réduire le coût des articles vendus, par rapport au pourcentage de revenus. Les mesures de surveillance améliorées devraient en plus permettre une réduction du coût général des fournitures et des matières au sein de l'organisation.

3.1.8 Initiatives en matière de technologie de l'information

Le SFI aura une incidence sur les processus de gestion des matières et des achats parce que le système automatisera un grand nombre de formalités existantes.

Le service des finances de Marine Atlantique utilisera le module des finances du SFI pour gérer l'ensemble des fonctions des finances. Les modules de gestion des matières et des achats et des finances du SFI sont pleinement intégrés. Le module de l'entretien du SFI fait partie de la solution SFI intégrée qu'on est en train de mettre en place, mais les économies réalisées en 2006 seront minimes. Une fois que le module de l'entretien du SFI sera pleinement opérationnel, il réduira le montant des coûts d'entretien des modules de 25 000 \$ par année.

Le projet MeCA (applications navales de commerce électronique) fournira aux trois traversiers à passagers un accès Internet haute vitesse au moyen de kiosques Internet, des services de guichets automatiques, un accès Wi-Fi et des services de téléphones publics.

Une autre composante du projet MeCA est le site Web touristique du « portail de l'Atlantique ». La gestion et l'administration du site Web du portail de l'Atlantique ont été confiées à contrat à l'extérieur et on estime les revenus de 2006 à 15 000 \$. À en juger d'après les prévisions de croissance, le site Web touristique du portail de l'Atlantique finira par rapporter 25 000 \$ par année.

Marine Atlantique a entrepris un projet pilote Wi-Fi avec Aliant. Des services Wi-Fi seront fournis à partir des trois embarcadères ainsi que dans les secteurs de rassemblement des véhicules. On n'a pas encore déterminé le barème tarifaire de ce service, mais des estimations initiales signalent que le service pourrait rapporter environ 1 500 \$ par mois à la société.

La société est présentement en train de mettre sur pied un nouveau système de réservation et de billetterie qui remplacera le système vétuste actuel.



3.2 Service à la clientèle

3.2.1 Formation en matière de service à la clientèle

La société a déterminé au moyen d'une communication interne et de sondages auprès de la clientèle qu'il s'avérera essentiel en 2006 de fournir une formation en matière de service à la clientèle à tous les employés de première ligne, notamment les dockers et les employés de bord travaillant sur les ponts des navires qui n'assument pas principalement des rôles traditionnels au sein du service à la clientèle.

3.2.2 Accessibilité

L'objectif constant de la société est de continuer à satisfaire au *Code de pratiques des traversiers* de l'Office des transports du Canada (OTC).

3.2.3 Résultats du sondage auprès de la clientèle

Marine Atlantique s'appuie sur les commentaires des clients comme principal point de référence.

Le sondage est réparti en plusieurs catégories, auxquelles on applique ensuite une note, p.ex. *principalement satisfaits, entièrement insatisfaits, principalement satisfaits, entièrement satisfaits*. Même si le nombre de personnes insatisfaites est restreint, le défi de la société consiste à éliminer les raisons pour lesquelles des clients sont insatisfaits et de prendre des mesures pour s'assurer qu'ils passent dans les catégories des personnes satisfaites. La direction prendra également des mesures pour déplacer les clients *principalement satisfaits* parmi les clients *entièrement satisfaits*. On escompte obtenir en 2006 un déplacement de cinq points de pourcentage dans les résultats du sondage auprès de la clientèle.

Des paramètres de mesure du rendement existants ont été mis au point et d'autres seront adoptés au cours de la période de planification (annexe G).

3.2.4 Communication avec les intervenants et la clientèle

La société entamera en 2006 une nouvelle initiative axée sur la communication avec la clientèle à l'intérieur des embarcadères. On est en train de concevoir de nouveaux articles de promotion qui insisteront auprès de la clientèle sur un service à la clientèle supérieur. La société évaluera les résultats de ces améliorations lors des futurs sondages auprès de la clientèle en vue d'améliorer les évaluations du service et de l'image de marque de Marine Atlantique dans son ensemble par la clientèle.



3.2.5 Ombudsman

À la fin de l'exercice, on classera tous les compliments et préoccupations et on s'en servira comme outil de gestion du rendement. L'ombudsman a un rôle à la fois réactif et proactif. Du point de vue réactif, il faut répondre aux plaintes et aux préoccupations exprimées. D'un point de vue proactif, la société doit tirer des leçons des problèmes passés en déterminant quelles mesures elle doit prendre pour éliminer ces problèmes au cours de l'avenir. On peut se fonder sur le nombre de plaintes et les catégories de plaintes pour repérer les aspects face auxquels une formation pourrait s'avérer nécessaire au cours des années futures.

3.3 Environnement

Le Système de gestion de la qualité comportera des modalités visant à protéger l'environnement. Ces modalités auront une grande portée et couvriront notamment la réglementation sur la pollution de la région arctique rattachée à la *Loi sur la marine marchande* du Canada, ainsi que la norme ISO 14000. Des modalités d'intervention rapides sont déjà en place et seront incorporées dans le nouveau SGQ. Il faut également se conformer aux exigences de diligence raisonnable du projet de loi C15 concernant la pollution et ses effets néfastes sur les oiseaux et les autres espèces fauniques.

L'utilisation de combustible mélangé (IFO 180) a permis des économies substantielles à la société. Son utilisation présente toutefois un coût écologique constant. Compte tenu de ce fait, on peut affirmer que le projet du « combustible lourd » est seulement partiellement terminé. La reconfiguration de la flotte est en cours et pendant le processus de modernisation, on modernisera tous les navires existants pour qu'ils répondent aux toutes dernières normes environnementales. Les autres changements qui seront apportés, ou qu'on est déjà en train d'instaurer, comprennent les systèmes d'extinction des incendies au halon, les systèmes de réfrigération et de climatisation ainsi que les systèmes de peinture utilisés pour protéger les carènes.

Ces initiatives sont opportunes, car des fonds sont en train de devenir accessibles pour des projets d'évaluation, de surveillance et d'entretien, et de restauration de sites. La société est à ce titre admissible à ce programme et elle a accepté l'invitation d'inclusion du directeur général des Politiques maritimes.

Outre ce qui précède, on est train de réaliser d'autres initiatives environnementales. Citons à titre d'exemple le recyclage des récipients comme les bouteilles et les canettes, une pratique que n'observait pas sérieusement la société par le passé, mais sur laquelle elle se concentrera en 2005, en vue de mettre au point et d'instaurer un programme vers la fin de 2006.



3.4 Sécurité

3.4.1 Sensibilisation à la sécurité et résultats

La société est déterminée à mettre sur pied un programme complet de sécurité et d'hygiène au travail à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Ce programme sera incorporé dans le SGQ et sera appelé « système de gestion de la sécurité, de la qualité et de l'environnement de Marine Atlantique S.C.C. ». Des changements apportés par la direction ont amené la société à en venir à se faire reconnaître comme l'une des exploitations de navigation les plus sûres au Canada et l'un de ses buts est de continuer à soutenir cette culture positive en matière de sécurité en mettant en place le SGQ.

Le tableau 11 trace un profil des incidents ayant touché des passagers et des accidents survenus à des employés en 2005 comparativement aux années antérieures à partir de 2000, de même que des objectifs de 2006.

Tableau 11 : Statistiques sur les accidents et les incidents ayant touché des employés et des passagers

Année	Employés		Passagers
	Accidents ayant donné lieu à une perte de temps	Accidents sans perte de temps ayant nécessité des soins médicaux	Accidents et incidents
2000	24	44	39
2001	24	66	60
2002	30	56	60
2003	18	60	29
2004	30	51	37
2005*	14	39	32
Objectif de 2006	15	35	30

* Du début de l'année au 31 août 2005.

3.4.2 Formation axée sur la sécurité

Marine Atlantique a entrepris une initiative importante pour améliorer la formation sur l'évacuation navale dispensée aux employés des navires. Cette formation sera fournie au cours de 2006 et deviendra une exigence imposée à tous les nouveaux employés des navires.

Les programmes permanents comprennent la formation en matière de sécurité et de santé au travail (navires) (SSTN) destinée au personnel des navires travaillant dans des espaces clos, nécessitant une sensibilisation à la sécurité, devant



repérer les dangers, etc. La formation en matière de sécurité et de santé au travail organisationnel (CSST) destinée au personnel à terre est elle aussi fournie de façon constante et traite des mêmes points que la formation SSTN. Les deux programmes sont obligatoires en vertu du *Code canadien du travail*, partie II.

L'exercice de simulation de situation d'urgence, un exercice de formation à la sécurité destiné à la haute direction, a constitué une réussite, car les nouveaux venus au sein de l'équipe de direction et le personnel de gestion existant ont pu interagir tout en apprenant ce à quoi ils auraient à faire face si une situation d'urgence réelle surgissait. On continuera à offrir cet exercice de formation au cours de l'avenir.

On révisera la documentation de préparation aux situations d'urgence pour inclure les sociétés qui ne figuraient pas sur les listes d'intervenants auxquels on pourrait faire appel lors d'une urgence.

3.5 Ressources humaines

3.5.1 Initiatives en matière de ressources humaines

Les gestionnaires ont assisté en 2004 et en 2005 à des stages de « formation sur l'encadrement en vue du rendement » basés sur les compétences et capacités fonctionnels de chaque poste. La haute direction soutient ce modèle, qu'on étoffera encore davantage en 2006 lors de l'instauration d'un nouveau processus d'évaluation du rendement.

Même si l'efficacité a son importance, les éléments les plus difficiles et les plus exigeants des ressources humaines sont les paramètres de mesure de l'efficacité, comme l'incidence de la stratégie organisationnelle sur le fonctionnement de l'entreprise. Il est beaucoup plus difficile de mesurer la contribution de chaque employé au rendement organisationnel et à la réalisation de cette stratégie. La société se penche aussi sur cet aspect en vue d'établir d'autres normes de mesure.

Marine Atlantique continue à faire progresser de nombreuses initiatives d'amélioration des ressources humaines.

Programme d'équité en matière d'emploi

L'agent de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi a avisé la société qu'il soumettra à la Commission un rapport signalant que Marine Atlantique se conforme aux 12 exigences prescrites par la loi. La société continue à réévaluer, à mettre en oeuvre et à modifier ces pratiques et ces modalités dans le but de réaliser les buts établis dans le plan d'équité en matière d'emploi.



Dans la lignée de ce plan, la société collabore avec diverses organisations s'efforçant d'éliminer les obstacles qui se dressent aux divers groupes désignés. On a également élargi au milieu de travail l'engagement de Marine Atlantique à l'égard des personnes handicapées et de l'accessibilité aux services traversiers. Les mesures prises visent à assurer que la société peut accueillir des employés handicapés, compte tenu des prévisions canadiennes d'emploi d'une population active vieillissante et de la nécessité de travailleurs plus âgés dans les milieux de travail.

Gestion des limitations fonctionnelles

Des normes de mesure seront adoptées en 2005-2006 et seront revues ou étendues au cours des 12 mois suivants. On examinera dans le cadre de ce volet de gestion les défis auxquels doit faire face l'industrie navale en ce qui concerne les certificats médicaux du personnel naviguant et l'omission des employés des navires de satisfaire aux normes médicales.

Programme de santé et de mieux-être

La société continuera à faire la promotion du programme du mieux-être des employés, reconnaissant que la santé et le mieux-être sont en train de devenir l'un des principaux facteurs opérationnels affectant la productivité de la main-d'oeuvre. Le comité devra préparer en 2005 son rapport sur les activités de 2005 à l'intention de la haute direction et on établira au cours de 2006 des paramètres de mesure des coûts.

3.5.2 Recrutement et sélection

L'établissement en 2003 et en 2004 des listes d'admissibilité a représenté une méthode efficiente et efficace de répondre à la demande, en particulier en ce qui concerne les fluctuations saisonnières. La société continuera à utiliser ces listes pour les postes de premier échelon.

La société continuera à mettre l'accent sur la nécessité d'attirer des officiers brevetés aux postes de mécanicien et des ponts par rapport auxquels subsistent des pénuries nationales. On encouragera par ailleurs, au moyen du programme de formation et d'aide financière, l'autoperfectionnement du personnel interne. Le plan de relève a défini la nécessité d'assurer un perfectionnement interne en vue des futurs postes d'officiers. L'équipe de direction veillera à encourager un encadrement par l'entremise des nouveaux capitaines et chefs mécaniciens.

La société est en train d'évaluer les possibilités de former du personnel de l'intérieur de l'organisation en vue des futurs postes de direction en vertu de ses initiatives de relève.



3.5.3 Communication interne

Les priorités de 2006 de l'équipe d'amélioration du milieu de travail comprennent la communication interne, les possibilités d'avancement ainsi que le respect, la sécurité d'emploi et la programmation des traversées. Les objectifs de l'équipe prévoient plus précisément :

- une amélioration de la communication interne à l'échelle de la société;
- une amélioration des possibilités d'avancement et du respect mutuel des autres employés au sein de la société;
- une compréhension accrue par les employés de l'orientation générale de la société, ce qui permettra aux employés de se concentrer sur leur emploi; et
- une maximisation de la compréhension de l'horaire des traversées par les employés.

L'année 2005 a marqué le début d'une transformation de la communication interne. Vers la fin de 2005, Marine Atlantique lancera un nouveau bulletin électronique visant à accroître la diffusion des renseignements concernant les employés. Au cours de 2006 et de 2007, on se concentrera sur la communication aux employés de messages de qualité relativement à leurs emplois. Même si on en est toujours à définir les buts particuliers de ce genre d'information et de concentration, le bulletin sera axé sur des thèmes comme la sécurité, le service à la clientèle et les ressources humaines.

La société cherchera au moyen de ces initiatives à améliorer le moral des employés, ce qui en bout de compte donnera des employés plus productifs.

3.5.4 Langues officielles

Une enquête à l'embarcadère d'Argentia pour mesurer le service dans les deux langues officielles nécessaire a débuté au commencement de la saison 2005 et on disposera des résultats au cours de l'automne 2005. Sous réserve des résultats que fournira l'enquête, l'embarcadère d'Argentia pourrait être désigné comme lieu nécessitant un service bilingue en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Une telle mesure n'entraînera pas de coûts supplémentaires, car on y assure présentement une présence de personnel bilingue.

La société est en train d'évaluer et d'élaborer un plan visant à répondre aux exigences réglementaires d'une présence bilingue à ses embarcadères de North Sydney et de Port aux Basques. Les changements s'avèrent essentiels pour maintenir la conformité réglementaire. Les changements exigeront la présence de personnel bilingue supplémentaire représentant un coût estimatif de plus de 500 000 \$ par année. Ces coûts seront inclus dans les budgets d'exploitation en 2006.



3.6 Rendement financier

Marine Atlantique est déterminée à rationaliser les coûts au cours de l'avenir dans la mesure du possible. En ne supposant aucune réduction marquée du niveau de service assuré par la société, Marine Atlantique anticipe réduire les besoins opérationnels dans l'avenir en utilisant des navires plus efficaces et modernisés, en améliorant le respect des horaires par les navires, en accroissant la capacité moderne, et en améliorant et accroissant les commodités destinées à la clientèle offrant un potentiel de revenus supérieur à celui existant actuellement.

3.7 Gouvernance organisationnelle

L'établissement et la surveillance de politiques organisationnelles pertinentes et à jour couvrant les principales questions auxquelles doit faire face le type d'exploitation dans lequel Marine Atlantique est active, demeure une initiative déterminante du conseil d'administration. Le conseil peut, en maintenant de telles politiques, s'assurer que la société se concentre sur ses buts et ses objectifs en recourant toujours aux règles et aux pratiques assurant une conformité aux lois en même temps qu'une gouvernance avisée. Il s'agit l'à d'une exigence annuelle.

Le conseil continuera à surveiller tous les trimestres les divers paramètres de mesure du rendement créés en 2004 et en 2005, qui procurent aux représentants de l'actionnaire un mécanisme de mesure du rendement de la société en mesurant le rendement des personnes exécutant ses fonctions quotidiennes.

Vu la nature constamment changeante des normes de vérification organisationnelle, des objectifs de gestion des pensions et des outils de gestion des risques, le conseil poursuivra en 2006 son programme d'autoperfectionnement prévoyant la prestation de cours par des consultants de l'extérieur. Ces cours permettront aux membres du conseil d'actualiser leurs connaissances et leur compréhension des pratiques organisationnelles exemplaires. Les membres du conseil d'administration participeront encore une fois au sondage d'autoévaluation visant à mesurer le propre rendement du conseil.



4 Autres facteurs affectant les produits et les charges

Pour ce qui est de l'avenir, il faut mettre en relief un certain nombre d'aspects qui pourraient avoir une incidence sur les projections et les prévisions du présent plan. Les sections ci-après les incluent à titre d'information.

4.1 Considérations relatives aux produits

4.1.1 Service de Belledune à Corner Brook

Le service maritime direct envisagé entre Belledune, N.-B., et Corner Brook, T.-N.-L., devait commencer à fonctionner au cours du printemps 2002. Le service est exclusivement axé sur le transport des marchandises dans des remorques sans tracteur.

4.1.2 Service de traversier-croisière

Un service de traversier-croisière est envisagé depuis un certain temps à partir de Québec; ce service effectuerait des escales dans différents ports de l'Est du Canada, notamment à Terre-Neuve-et-Labrador. Une entreprise québécoise avance que l'idée d'un traversier-croisière est extrêmement populaire dans d'autres régions du monde et qu'elle fonctionnerait bien dans l'Est du Canada. Le concept prévoit le transport de passagers à bord d'un navire de croisière de luxe pouvant également transporter une certaine quantité de marchandises.

Encore une fois, si on réussit à lancer ce service, il pourrait avoir une légère incidence sur les prévisions d'achalandage de véhicules utilitaires du présent Plan dans le service du golfe. On dispose toutefois actuellement de données insuffisantes pour déterminer s'il aurait une incidence sur le service que Marine Atlantique offre à l'industrie du camionnage.

4.1.3 Tunnel sous le détroit de Belle Isle

Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador a commandé une étude de préféabilité pour déterminer si l'idée de la construction d'un tunnel ferroviaire sous-marin reliant la partie septentrionale de l'île de Terre-Neuve avec le Labrador mérite d'être considérée plus longuement. L'étude a abouti à la conclusion qu'un tunnel sous le détroit de Belle Isle à son point le plus étroit constitue la solution la plus attrayante sur le plan technique et économique.

L'échéancier de réalisation de cette initiative se situe en dehors de l'horizon de planification du présent Plan d'entreprise. Marine Atlantique n'anticipe par conséquent pas d'incidence sur les niveaux d'achalandage prévus.



4.1.4 Accroissement de la capacité d'Oceanex

Oceanex est un fonds de titres à revenu fixe à fins limitées qui exploite trois porte-conteneurs rouliers de cote glace modernes et un porte-conteneur de cote glace pour transporter des conteneurs, des camions, des remorques, des automobiles et des machines standard et de dimensions exceptionnelles dans les ports de St. John's et de Corner Brook depuis Montréal et Halifax. L'entreprise a pris possession d'un nouveau navire de 150 mètres en mai 2005. Ce navire accroîtra la capacité de transport de marchandises d'Oceanex de 55 % dans son trajet de Montréal à St. John's.

On anticipe qu'Oceanex effectuera une commercialisation poussée pour remplir le navire à sa capacité maximale de marchandises. Marine Atlantique avait initialement prévu que cette entreprise aurait une incidence sur ses activités et elle en avait tenu compte dans les projections de l'achalandage utilitaire du Plan antérieur. Cependant, comme le nombre de remorques sans tracteur transportées par Marine Atlantique entre janvier et septembre 2005 présente une croissance moyenne de 4 %, il est difficile de déterminer l'effet négatif que l'entreprise a eu jusqu'à présent.

4.2 Considérations relatives aux charges d'exploitation

4.2.1 Inflation

On avait supposé une inflation générale de 3 % dans le Plan d'entreprise de 2005-2009 et les rapports de ces derniers mois au sujet de l'inflation révèlent un taux légèrement inférieur ou correspondant à cette hypothèse.

La politique inflationniste du Canada définie par le gouvernement fédéral et la Banque du Canada vise à maintenir l'inflation au sein d'une fourchette cible de 1 à 3 %. Le présent document continuera par conséquent à supposer un taux général d'inflation de 3 % par année au cours de la période de planification.

4.2.2 Prix des combustibles

Le combustible constitue le principal produit que consomment les navires de Marine Atlantique : il représente 19 % de ses dépenses totales, soit 28 millions de dollars par année. Depuis le début de 2002, la société d'État consomme un combustible mélangé dans trois de ses quatre navires. Le coût de la réalisation de ce projet s'est chiffré à environ 5 millions de dollars en 2001. Depuis sa matérialisation, la société a bénéficié d'économies de 13 millions de dollars grâce à la consommation de combustible mélangé.



L'OPEP s'est fixé comme objectif de maintenir le cours du brut à un taux de 23 à 28 \$US le baril et on s'attendait à ce qu'elle maintienne les prix à ces niveaux. Cependant, en 2004, les prix ont en fait surpassé 60 \$US le baril.

4.2.3 Régime de retraite des employés de Marine Atlantic

Quatre questions touchant le régime de retraite défini existant posent des préoccupations pouvant affecter les besoins de financement de Marine Atlantic :

Exigences de solvabilité : À l'instar de la majorité des régimes de retraite et des portefeuilles de titres, Marine Atlantic a enregistré sur les marchés des rendements très favorables qui l'avaient munie d'un actif sain. Le ratio de solvabilité de 1993 à 2000 a fluctué entre 109 % et près de 120 %², ce qui signifiait que la société avait dans la caisse un actif supérieur aux sommes nécessaires pour provisionner ses obligations. Une telle situation n'obligeait pas la société à effectuer des contributions au régime en 1997 et elle a en conséquence profité d'une période d'exonération de contributions. En 1998, il a été décidé en consultation avec les unités de négociations de la société, qu'on élargirait la période d'exonération de contributions à tous les participants actifs du régime de retraite pendant deux années à compter de 1999.

Cependant, avec la volatilité des marchés boursiers en 2001 et en 2002, la valeur de solvabilité du régime a diminué. De plus, les améliorations au régime négociées en 2001 et la baisse marquée des taux d'intérêt à long terme ces dernières années ont accru le passif du régime. En décembre 2003, la valeur de solvabilité de l'actif se chiffrait à 428,5 millions de dollars tandis que la valeur du passif atteignait 471,2 millions de dollars, ce qui représentait un déficit de 42,8 millions de dollars. La *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* exige que le promoteur d'un régime (l'employeur) provisionne un déficit de solvabilité au moyen de paiements égaux au cours d'un maximum de cinq ans. La société a, sur recommandation de son actuaire, amorti les paiements du déficit tout au long de cette période maximale. Le provisionnement nécessaire par suite de l'évaluation actuarielle de décembre 2003 prévoyait un paiement spécial de 9,7 millions de dollars et un paiement des coûts des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice de 8,7 % du revenu admissible des participants au régime pendant cinq années consécutives³. La société a commencé ces paiements en juillet 2004 et elle les poursuit présentement.

² Le ratio de solvabilité de 2000 se chiffrait à 110 % selon l'évaluation actuarielle du régime de retraite des employés de Marine Atlantic S.C.C. réalisée en vue du 31 décembre 2000.

³ Le coût des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice de l'employeur s'est chiffré à 5,5 millions de dollars en 2004, tandis que les participants au régime actuel ont payé 3,4 millions de dollars en coûts de prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice.

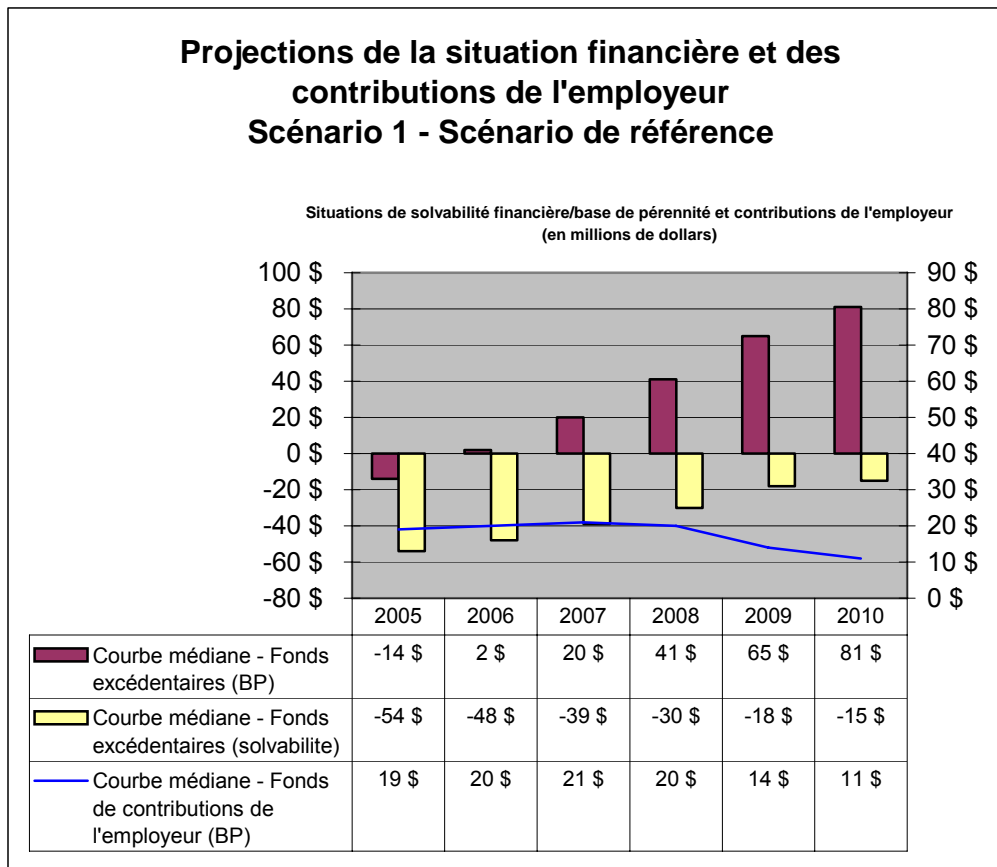


Une autre évaluation actuarielle a été réalisée relativement à la période prenant fin en décembre 2004. Cette évaluation a déterminé que le passif du régime s'était accru, passant de 471,2 millions de dollars en 2003 à 508,3 millions de dollars. Le déficit de solvabilité consécutif était passé de 42,8 millions de dollars en 2003 à 53,8 millions de dollars en 2004, ce qui donnait un ratio de solvabilité de 89 %. La situation financière sur la « base de la pérennité » s'est toutefois améliorée, passant d'un déficit de 36,5 millions de dollars en 2003 à un déficit de seulement 14,2 millions de dollars en 2004. Le ratio de provisionnement se chiffre à 97 % sur la base de la pérennité.

Vu le déficit de solvabilité existant, les paiements spéciaux augmenteront pour passer de 9,7 millions de dollars à 14 millions de dollars par année. Le coût des prestations au titre des services rendus au cours de l'exercice de l'employeur passera de 8,7 % à 9,1 % (de 5,5 millions à 5,7 millions de dollars). Dans l'ensemble, ces contributions représentent des besoins supérieurs de 4,5 millions de dollars par année au cours des cinq prochaines années à ce qui avait été anticipé dans le Plan d'entreprise de 2005-2009 de Marine Atlantique.

Marine Atlantique surveille de près les situations de l'actif et du passif du régime. L'actuaire de la société a préparé sept scénarios de la situation des marchés pour anticiper la situation de solvabilité future du régime. Le premier scénario (figure 4) est basé sur la situation financière actuelle du régime, tout en tenant compte de la structure de placement du régime et de la situation du marché existant projeté jusqu'en 2010. Ce scénario représente l'un des dénouements les plus probables des options analysées.

Figure 4 : Projections de la situation financière et des contributions de l'employeur



4.2.4 Indemnisation des accidents du travail

L'indemnisation des accidents du travail est assurée en conformité avec les lois relatives à l'indemnisation des accidents de travail de chacune des quatre provinces de l'Atlantique. Les travailleurs victimes d'accidents au travail reçoivent des indemnités conformément au régime régissant l'indemnisation des accidents du travail existant alors dans leur province d'affectation normale. Les dispositions générales pertinentes prévoient le dépôt de demandes à la commission provinciale concernée et la facturation à Marine Atlantique par chaque commission des demandes d'indemnisation ainsi que de frais de service. Marine Atlantique est assujettie à ce genre d'accords autogérés dans toutes les provinces de l'Atlantique. Les accords autogérés d'indemnisation des accidents du travail tiennent compte des coûts du service du golfe courant ainsi que des coûts de tous les services précédemment assurés par Marine Atlantique.



4.2.5 Assurances

Les marchés financiers ont affiché un rendement relativement intéressant en 2005, et les ratios des sinistres ont plus ou moins correspondu aux attentes. La société a par ailleurs mis sur le marché la protection de ses installations à terre ainsi que les assurances coques et machines des navires, et elle a changé de courtier dans le cas de ces deux régimes d'assurance. Les améliorations du marché, les antécédents de pertes favorables et le processus d'appel d'offres ont permis des renouvellement des assurances aux conditions existantes ou avec des réductions des polices.

4.2.6 Exigences réglementaires

On réglemente lourdement l'industrie maritime internationale pour assurer la navigation sécuritaire des navires en mer. La *Division de la sécurité maritime* de Transports Canada surveille de près l'industrie maritime au Canada. Divers règlements et lois régissent ces activités, notamment le *Code canadien du travail*, le *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires)*, la *Loi sur le transport des marchandises dangereuses* et les règlements pertinents, la *Loi sur la responsabilité en matière maritime* et les règlements pertinents, la *Loi sur la marine marchande du Canada* et les règlements pertinents, la *Loi maritime du Canada* et la *Loi sur le cabotage*.

Marine Atlantique relève également de l'Organisation maritime internationale (OMI). L'Organisation réglemente la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer (SOLAS). La Convention SOLAS est, sous ses formes successives, généralement considérée comme l'accord le plus important de tous les traités internationaux relatifs à la sécurité des navires marchands. Le Comité de la sécurité maritime constitue l'organe technique supérieur de l'OMI en matière de sécurité.

Les activités de Marine Atlantique doivent se conformer aux règles et aux règlements stipulés par les divers organes administratifs mentionnés. Ces organisations sont extrêmement dynamiques et elles apportent constamment des améliorations et des changements aux règlements et aux politiques pour améliorer la sécurité de la vie humaine en mer. De tels changements pourraient occasionner des coûts substantiels.



5 Besoins en fait de capacité d'accueil de l'achalandage

5.1 Évolution des tendances mondiales dans l'exploitation des traversiers

Les services traversiers peuvent parfois connaître des périodes de changement. Cela s'est récemment produit au Canada et en Europe, et sans doute ailleurs dans le monde. Marine Atlantique a ressenti en partie l'incidence du changement en constatant que les clients commerciaux déplacent leurs produits en utilisant de plus en plus des remorques (sans tracteur).

Dans le même ordre d'idées, un rapport de *ShipPax*, une société fournissant à l'industrie des traversiers et de la navigation en général des renseignements au sujet des traversiers et des entreprises qui les exploitent, fait état d'une tendance d'augmentation des navires de types « Ro Pax » dans le cas des voyages de moins de 13 heures et d'une augmentation des navires rouliers dans le cas des trajets de plus de 13 heures. Marine Atlantique s'insère dans la catégorie Ro Pax de moins de 13 heures et est en train d'assister à une augmentation du nombre de véhicules utilitaires transportés, comme c'est le cas à bord des traversiers européens.

Ces exemples démontrent que la demande auprès des exploitants de traversiers change parfois, mais que les exploitants doivent toujours pouvoir répondre aux besoins et aux préoccupations du public voyageur. Dans la province de Terre-Neuve-et-Labrador, la demande des exploitants de véhicules utilitaires, en particulier les remorques sans tracteur, continuent d'augmenter chaque année. Marine Atlantique, à l'instar de tous les exploitants de traversiers partout dans le monde, doit être sensible à un tel changement ou augmentation de la demande en définissant la configuration de sa future flotte.

5.2 Le service traversier du golfe/Mandat de Marine Atlantique

Marine Atlantique doit remplir l'obligation constitutionnelle du Canada de transporter tout le trafic traversier « en fonction de la demande ». La baisse des volumes d'achalandage enregistrée en 2004 ne devrait pas se perpétuer au cours de l'avenir. Selon les prévisions de l'achalandage futur, la société pourrait avoir besoin d'une capacité supplémentaire avant l'année 2011. Toutefois, si la croissance de l'achalandage retourne aux niveaux de 2002 plus rapidement que prévu et qu'une croissance annualisée constante de l'achalandage se matérialise au cours de la période visée par le Plan, il pourrait falloir accroître la capacité de la flotte avant cette année-là. Établir des stratégies et des options adéquates pour que la société soit en mesure de répondre à la demande au cours de la période de planification quinquennale normale et par la suite constituera une tâche très compliquée.



La croissance anticipée soutenue de la demande au cours des 20 prochaines années nécessitera certainement l'addition d'une capacité de transport supplémentaire. Il faut également combler ce besoin tout en mettant en œuvre un programme de remplacement ordonné essentiel au renouvellement de la flotte vieillissante actuelle. Une planification à l'avance avisée assurera la réalisation efficace, économique et efficiente d'un programme de renouvellement ordonné de la flotte et d'amélioration de la capacité, pouvant répondre à toute demande prévisible.

Les options d'amélioration et de renouvellement de la flotte possibles sont claires :

- des navires construits sur mesure au Canada;
- des navires construits sur mesure à l'extérieur du Canada;
- l'acquisition de navires existants construits selon les normes canadiennes ou des normes équivalentes aux normes européennes (avec la nécessité d'une « canadianisation » subséquente) par leur achat,
- leur affrètement à temps plein pendant plusieurs années, ou
- leur affrètement saisonnier pendant plusieurs années.

Trois facteurs fondamentaux définissent les besoins de la flotte en fait de navires :

- i) le point du cycle de vie où se trouve chaque navire et sa condition opérationnelle,
- ii) les exigences uniques au service du golfe;
- iii) les besoins globaux en fait de capacité de la flotte d'après la demande existante et projetée.

5.3 État du cycle de vie – Examen de la flotte existante

Le tableau 12 ci-après présente un aperçu des quatre navires de la flotte de Marine Atlantique.



Tableau 12 : Flotte de Marine Atlantique

Flotte de Marine Atlantique				
	<i>Caribou</i>	<i>Smallwood</i>	<i>Ericson</i>	<i>Freighter</i>
Année de construction	1985	1989	1991	1978
Pays de construction	Canada	Canada	Norvège	Asie
Longueur	179 m	179 m	155 m	151 m
Port en lourd	3 662 tonnes	3 663 tonnes	4 486 tonnes	8 661 tonnes
Capacité :				
passagers	1 200	1 200	500	12
automobiles	350	340	300	243
Coût d'achat	128,8 millions \$	157,7 millions \$	76,7 millions \$	11,9 millions \$

Atlantic Freighter : Le *Freighter* a été construit au chantier naval Hyundai, en 1978 à l'intention de la Stena Lines; il a été acheté de la Stena et est entré en service avec Marine Atlantique le 5 avril 1986.

Le *Freighter* est le navire le plus âgé de la flotte actuelle de la société; en 2003, après l'inspection quinquennale spéciale de la coque, il a obtenu son certificat de classification. On avait songé à remplacer le navire à ce moment, mais la société en est venu à la conclusion qu'il était opérationnellement et financièrement dans le meilleur intérêt de Marine Atlantique de conserver ce bâtiment.

Outre les inspections annuelles, on réalise tous les cinq ans une inspection spéciale de la coque. Cette inspection devient plus rigoureuse au fur et à mesure que le navire prend de l'âge. La prochaine inspection spéciale de la coque du *Freighter* aura lieu en 2008.

Caribou et Joseph & Clara Smallwood : Le *Caribou* a été construit par la Versatile Davie Inc. en 1985 et il est entré en service avec Marine Atlantique le 12 mai 1986. Le *Smallwood* a été construit par le même chantier naval en 1989 et il est entré en service parmi la flotte de la société en décembre 1989.

Marine Atlantique effectue, dans le cadre de son programme d'entretien préventif permanent des carénages exigeants qui ont maintenu les normes structurales de ces deux navires à un niveau exceptionnellement élevé. Cependant, comme dans le cas de n'importe quel matériel mécanique, il faudra accroître les investissements annuels pour poursuivre ce programme d'entretien et, en fin de compte, il faudra retirer graduellement les navires ou les remettre en état au moyen d'un programme de carénage de demi-vie.

À l'heure actuelle, ces deux vaisseaux ne répondent pas aux normes de la Convention SOLAS 90 et n'y sont pas non plus obligés. La Sécurité maritime de Transports Canada a toutefois signalé que tous les traversiers canadiens devront



répondre aux normes de la Convention SOLAS 90, mais l'organisme n'a pas encore instauré cette exigence. Les exigences de la Convention SOLAS 90 ont été basées sur des propositions formulées par le comité d'expert sur la sécurité des navires à passagers rouliers qui avait été établi en décembre 1994 à la suite du naufrage du traversier *Estonia*.

Leif Ericson : L'*Ericson* a été construit par le chantier naval Fosen en Norvège en 1991 à l'intention de la Stena Lines et Marine Atlantique l'a acheté en 2000. Le navire est entré en service dans le golfe en juin 2001, après qu'on ait apporté des modifications poussées à ses rampes pour lui permettre d'utiliser les installations d'accostage des embarcadères de Marine Atlantique, ainsi que des modifications d'autres systèmes permettant la navigation dans l'environnement hivernal rigoureux canadien. L'*Ericson* répond à toutes les exigences les plus récentes de classification et de la Convention SOLAS 90.

5.4 Caractéristiques uniques du service du golfe

Il faut décider si on continuera à exploiter ces navires ou si on les retirera et les remplacera. Étant donné que le *Caribou* et le *Smallwood* ont été construits à des fins particulières selon les normes canadiennes et qu'ils sont spécifiquement conçus pour le service de Terre-Neuve-et-Labrador. Il est raisonnable de conclure qu'il faudra remplacer ces navires essentiels par des navires construits pour les fins particulières du service, peu importe qu'ils soient construits au Canada ou à l'étranger.

Compte tenu de l'espace navigable limité à l'intérieur du port de Port aux Basques, la longueur hors tout des traversiers utilisés dans ce port se trouve limitée par la longueur et le tirant d'eau. De plus, les traversiers circulant dans le service de Terre-Neuve-et-Labrador doivent être dotés de ponts des véhicules utilitaires d'une hauteur libre importante tout en demeurant en deçà de la limite de longueur à laquelle ils sont restreints, et ils doivent convenir aux quais utilisés dans le service du golfe.

Le service traversier de Terre-Neuve-et-Labrador constitue un service assuré à longueur d'année et le détroit de Cabot est recouvert de glaces épaisses pendant la saison hivernale. C'est pourquoi au moins une partie des bâtiments de la flotte doivent être d'une cote glace supérieure, ce qui limite encore plus la sélection des navires disponibles au sein du marché mondial. Le *Caribou* et le *Smallwood* présentent l'une des cotes glace les plus élevées, la cote Super 1A.

Les normes de la Convention SOLAS 90 constituent un autre facteur dont il faut tenir compte lorsqu'on décide de remettre à neuf la flotte existante ou de se procurer un navire sur le marché, vu le fait que Transports Canada a signalé qu'il s'agira d'une exigence opérationnelle au cours de l'avenir.



Les facteurs qui précèdent limitent fortement la sélection des navires accessibles sur le marché mondial. De plus, comme en témoigne le passé et les documents de planification antérieurs, les circonstances sans cesse changeantes dans le monde nous obligent à tenir compte de la présence d'une dynamique qui peut réaffirmer la stratégie envisagée ou susciter une réévaluation de cette stratégie.

5.5 La composition du trafic

Profil du trafic et achalandage de remorques sans tracteur : Marine Atlantique classe son trafic en deux catégories : les véhicules de tourisme (VT) et les véhicules utilitaires (VU). On distingue des sous-catégories de types de véhicules à l'intérieur de chacune de ces catégories. Les remorques sans tracteur⁴ constituent un type de véhicule parmi les VU. Dans sa recherche de gains de rendement ces dernières années, la société a examiné le transport des remorques sans tracteur et l'effet que ces véhicules avaient sur l'ensemble de l'exploitation. On en est venu aux conclusions ci-après :

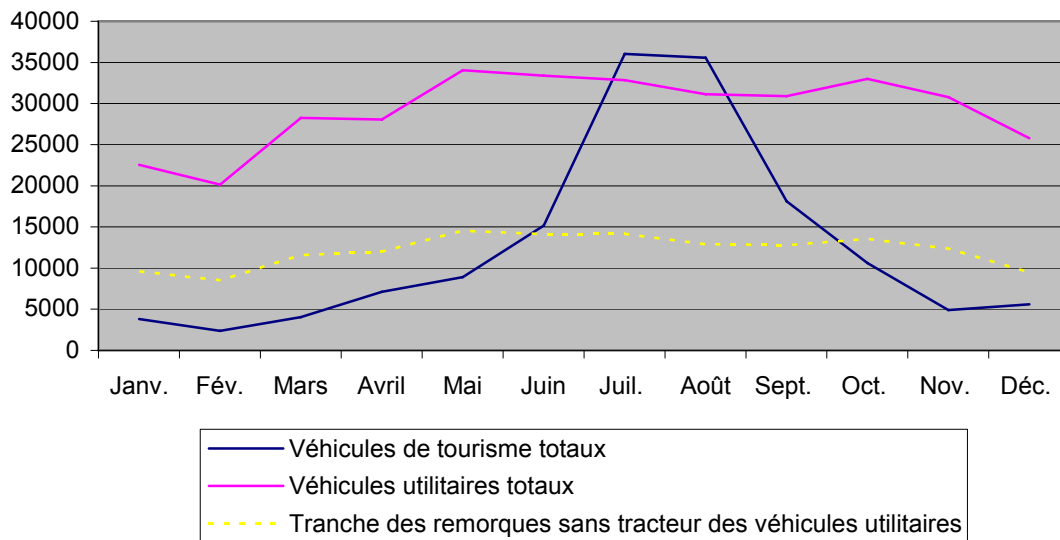
L'achalandage des remorques sans tracteur représente plus de 50 % des véhicules utilitaires et 30 % de la totalité des véhicules que transporte Marine Atlantique. L'achalandage des remorques sans tracteur représente 25 % des produits totaux de la société. Les revenus proviennent des droits imposés en fonction de la longueur de la remorque auxquels s'ajoutent des frais de conduite, c'est-à-dire le paiement de l'embarquement de la remorque au moyen du personnel et du matériel de Marine Atlantique. On a perçu des revenus de plus de 4 millions de dollars grâce aux frais de conduite en 2004.

Comme en témoigne la figure 5, le nombre de véhicules utilitaires, et en particulier de remorques sans tracteur, est uniforme tout au long de l'année. Les niveaux de véhicules de tourisme sont faibles pendant les périodes précédant l'été et Noël. Tous les véhicules présentent une période de pointe pendant la saison estivale. La composition typique du trafic que transporte la société à bord du *Caribou* lors d'une traversée estivale se répartit ainsi : 14 remorques sans tracteur, 16 camions gros porteurs et 169 véhicules de tourisme. Un tel agencement de véhicules fonctionne bien dans le cas de la flotte existante.

⁴ Remorques sans tracteur – Remorque utilitaire que le client livre sur les terrains de Marine Atlantique. On détache la remorque du tracteur et on la gare dans les aires d'attente. Le personnel de Marine Atlantique utilise ensuite des camions de la société pour transporter ces remorques à bord des navires. Encore une fois, des membres du personnel de Marine Atlantique débarque ces remorques à leur lieu de destination pour les apporter dans les aires d'attente en attendant que le client vienne les chercher.



Figure 5 : Profil du trafic de Marine Atlantic S.C.C.



Avec l'agencement de véhicules décrit, la période de temps à prévoir pour le débarquement et l'embarquement des véhicules du *Caribou* serait d'environ 1 heure 32 minutes.

5.6 Configuration de la future flotte de traversiers

Étant donné que le processus d'évaluation et le délai nécessaire pour effectuer un achat sont longs, il pourrait falloir prendre des mesures intérimaires pour régler les problèmes de capacité à court terme pouvant surgir en attendant la mise en service des nouveaux navires.

Mesure intérimaire – Affrètement de courte durée : Un navire de remplacement pourrait s'avérer essentiel pendant la période de pointe estivale, ce qui fait d'un affrètement saisonnier de plusieurs années une option à court terme souhaitable pour accroître la capacité. À court terme, un affrètement de quatre mois s'étendant sur plusieurs années durerait suffisamment de temps chaque année pour répondre aux besoins de la saison estivale. Cette option évite les frais de désarmement hivernaux et les installations de désarmement d'un navire. L'été constitue cependant la période de demande la plus prononcée de traversiers à passagers tant en Amérique du Nord qu'en Europe, de sorte qu'il serait difficile d'obtenir des exploitants européens un affrètement estival saisonnier s'étendant sur plusieurs années. On anticipe de plus qu'un tel accord d'affrètement à court terme s'avérerait coûteux.



5.7 Stratégie à long terme

Dans le cadre de son obligation de fournir à son actionnaire diverses options et recommandations dans le présent Plan d'entreprise de 2006-2010, Marine Atlantique a examiné 12 options et étudié de façon détaillée trois options déterminées en vue du programme de renouvellement de sa flotte. La société a embauché deux consultants navals extérieurs très respectés, la Fleetway Inc.⁵ et l'Oceanic Consulting Corporation (OCC)⁶, chargés de l'aider dans son étude et de formuler les conclusions nécessaires pour déterminer l'option la plus pratique par rapport à la flotte.

Au début de 2004, on était en train de préparer les données préliminaires nécessaires pour réaliser des inspections de l'état du *Caribou* et du *Smallwood* afin d'évaluer la faisabilité de carénages de demi-vie. Pendant l'exécution de ces travaux, la Fleetway a créé un « modèle stratégique », c'est-à-dire un outil qui a fourni à la direction des solutions à considérer au cours du processus d'évaluation de la reconfiguration de la flotte. Elle a mis au point ce modèle stratégique au moyen de données fournies par la société. Le modèle vise à fournir suffisamment de données pour qu'on puisse déterminer la configuration de la flotte indiquée au cours des années futures, c.-à-d. une flotte en mesure de répondre aux besoins ci-après :

1. la « demande » prévue en 2020 au moyen des données de régression fournies par Marine Atlantique;
2. un horaire des traversées semblable à l'horaire couramment utilisé en 2005 qui prévoira une présence adéquate pour répondre à la demande en 2020;
3. une configuration de la flotte tenant compte de l'exploitation annuelle du service d'Argentia de la mi-juin à la fin septembre;
4. une configuration de la flotte tenant compte de la demande pendant la période estivale (de la mi-juin à la fin septembre), la période hors saison (d'octobre et novembre à avril et mai) et la saison hivernale (de décembre à mars).

⁵ La Fleetway est une équipe en expansion de gestionnaires de projets, d'ingénieurs, de technologues, de rédacteurs techniques et de formateurs se spécialisant dans la prestation de services de soutien technique, de consultation et de soutien logistique intégrés à des clients des domaines de la construction navale, de l'exploitation pétrolière et gazière et d'autres secteurs industriels.

⁶ OCC est un chef de file mondial dans le domaine de l'évaluation du rendement naval; la firme se spécialise dans le rendement des navires et possède plus de 200 chercheurs et ingénieurs qui travaillent au sein de l'un des établissements de recherche et d'essai maritimes les plus vastes dans le monde et qui sert des clients à l'échelle mondiale.



Les autres données à préparer dans le cadre de ce processus stratégique comprenaient :

- les coûts d'exploitation,
- les coûts d'entretien,
- les coûts d'acquisition.

D'autres études ont été réalisées pour évaluer les besoins de la société contre ces trois options.



6 Options de revenus

À titre de société d'État, Marine Atlantique tire une partie de ses revenus des clients payant des droits et le reste, des subventions du gouvernement fédéral par le biais de Transports Canada. La société peut accroître ces revenus en augmentant sa clientèle, en fournissant des services supplémentaires, en haussant les tarifs et les droits de transport ou d'utilisation de ses services auxiliaires, ou en bénéficiant d'une augmentation des niveaux de subventions.

6.1 Solutions à long terme en ce qui concerne les subventions

Lors de la ratification des trois plans d'entreprise antérieurs, Transports Canada avait été enjoint de gérer avec Marine Atlantique, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances et le Bureau du Conseil privé, un processus de formulation d'un plan d'action visant à combler les besoins financiers de la société. Transports Canada est parvenu à implanter des solutions de financement à court terme depuis 2001. Il faut cependant trouver une solution à long terme. Ces contraintes de financement compliquent infiniment l'exploitation financière de la société. Marine Atlantique devra mettre au point, conjointement avec Transports Canada, une solution de financement à long terme.

Les budgets d'exploitation étaient strictement basés sur l'horaire des traversées et aucune considération financière n'a été accordée à des circonstances qui étaient clairement appelées à surgir. Ces circonstances comprennent les retards dus aux conditions météorologiques, les incidents mécaniques et les retards ou annulations découlant d'incidents mécaniques. On a souvent retardé des projets visant les services aux passagers et des projets d'immobilisation en raison d'insuffisances de fonds.

Comme il a déjà été mentionné, l'examen spécial du BVG de 2004 a jugé que la situation du financement à long de Marine Atlantique présentait un déficit sérieux.

La société est déterminée à mettre au point cette solution de financement à long terme avec Transports Canada. Celle-ci permettra à la société de se fixer des buts à long terme et de faire face à l'escalade à court terme des coûts indépendants de la volonté de Marine Atlantique, ce qui stabilisera les subventions nécessaires au fonctionnement. Marine Atlantique est résolue à maintenir les coûts d'exploitation à des niveaux fixes au sein d'un environnement d'exploitation homogène tout au long de la période de planification.



6.2 Hausse des tarifs

Le rôle de Marine Atlantique, à titre de principal lien de surface entre la province de Terre-Neuve et l'intérieur du Canada, consiste à répondre à la demande de circulation de surface de passagers, de véhicules de tourisme et de véhicules utilitaires. Le service constitue effectivement le seul lien routier avec la partie insulaire de la province.

Une enquête récente sur les tarifs des traversiers d'Amérique du Nord révèle que les tarifs de Marine Atlantique constituent les tarifs les plus bas imposés pour les véhicules de tourisme et que ses services figurent parmi les deux services les plus bas en Amérique du Nord dans le cas des véhicules utilitaires, lorsqu'on effectue une comparaison au coût au kilomètre (tableau 13). La liaison d'Argentia présente les tarifs les plus bas au kilomètre dans le cas du trafic utilitaire.

Tableau 13 : Sommaire de l'enquête au sujet des tarifs ⁷

Description du service	Exploitant	(km)	Passagers et véhicules	\$/km	Passagers et véhicules utilitaires	\$/km
			2004	2004	2004	2004
North Sydney à Argentia	Marine Atlantique	519	232,50 \$	0,45 \$	1,148,00 \$	2,21 \$
North Sydney à P.A.B.	Marine Atlantique	178	103,50 \$	0,58 \$	441,50 \$	2,48 \$
Blacks Harbour à North Head	Coastal Transport	35	20,15 \$	0,58 \$	86,37 \$	2,47 \$
Seattle à Bremerton	Washington State Ferries	25	16,63 \$	0,67 \$	133,00 \$	5,32 \$
Cap-aux-Meules à Souris	Coopérative de transport maritime	146	118,50 \$	0,81 \$	471,75 \$	3,23 \$
Tobermory à South Baymouth	Owen Sound Transportation	48	41,35 \$	0,86 \$	306,50 \$	6,39 \$
Vancouver à l'île de Vancouver	BC Ferries	56	47,25 \$	0,84 \$	280,00 \$	5,00 \$
Matane à Godbout	Société des traversiers du	55	42,70 \$	0,78 \$	249,69 \$	4,54 \$
Portland à Yarmouth	Prince of Fundy (ANNULÉ)	339	256,50 \$	0,76 \$	-	-
Blanc-Sablon à St. Barbe	Apollo	30	32,00 \$	1,07 \$	169,50 \$	5,65 \$
Comox à Powell River	BC Ferries	31	36,50 \$	1,18 \$	190,25 \$	6,14 \$
Anacortes à Sidney, BC	Washington State Ferries	59	61,88 \$	1,05 \$	495,00 \$	8,39 \$
Wood Islands à Caribou	Northumberland Ferries	22	33,75 \$	1,53 \$	54,75 \$	2,49 \$
Yarmouth à Bar Harbor	Bay Ferries	185	203,75 \$	1,10 \$	-	-
Manitowoc à Ludington	Lake Michigan Car Ferry	96	125,00 \$	1,30 \$	340,00 \$	3,54 \$
Saint John à Digby	Bay Ferries	70	117,00 \$	1,67 \$	297,00 \$	4,24 \$
New London à l'île Block	Nelseco Navigation	42	64,80 \$	1,54 \$	185,63 \$	4,42 \$
Anacortes à Orcas	Washington State Ferries	23	49,50 \$	2,15 \$	361,75 \$	15,73 \$
Rockland à Vinalhaven	Maine State Ferry	24	45,00 \$	1,88 \$	207,50 \$	8,65 \$
Pont de la Confédération, Î.-P.-É.*	Strait Crossing Inc.	13	\$19,75 \$	1,52 \$	28,25 \$	2,17 \$

* Non compris dans les comparaisons

⁷ Pax – Services de transport de passagers et de véhicules de tourisme.



Le barème tarifaire de Marine Atlantique prévoit des tarifs uniformes dans le cas de toutes les catégories de passagers et de véhicules tout au long de l'année. Le barème prévoit des réductions de tarifs pour les catégories de passagers des « jeunes » et des « aînés »; et des escomptes de volume sont offerts aux passagers et aux circuits en autocar.

Il est à noter que les industries du camionnage et des circuits en autocars ont besoin d'être avisées un long moment à l'avance des changements apportés aux tarifs pour incorporer ces coûts supplémentaires dans leurs barèmes tarifaires. Marine Atlantique a pris un engagement permanent auprès de l'industrie du camionnage de l'aviser 60 jours d'avance de toute hausse des tarifs.



7 Dépenses en immobilisations

Les projets d'immobilisations ci-après touchent la capacité, le renouvellement des biens, la prolongation de la durée de vie et le service à la clientèle; on les a reportés dans la mesure du possible pour atténuer les contraintes de financement actuellement éprouvées. On avait par exemple prévu aménager le quai de rechange de Port aux Basques en 2000, mais on prévoit maintenant exécuter ce projet en 2007. Le Plan de 2006-2010 décrit les projets nécessaires au cours de la période visée par le Plan pour que l'exploitation continue à offrir un service de qualité efficace et efficient. Le report des projets compromet les biens de la société et la qualité générale du service. L'examen spécial de 2004 du BVG réitère ce point.

La société a réalisé des projets d'immobilisations d'une valeur de 6,4 millions de dollars en 2005. Les principaux projets en cours ou terminés comprennent le remplacement des systèmes d'extinction au halon du *Smallwood* et du *Caribou*, le projet des défenses de quai à North Sydney et à Port aux Basques, ainsi que des modernisations des systèmes informatiques. Le plan fait état d'un certain nombre de projets qu'on terminera ou qu'on amorcera au cours de la période de planification. La société a reçu 8,9 millions de dollars en 2006 pour exécuter ces projets. Les lignes qui suivent signalent quelques-uns des projets les plus importants.

7.1 Programme de remplacement des systèmes d'extinction au halon

Le *Caribou*, le *Smallwood* et le *Freighter* sont équipés de systèmes d'extinction au halon, qui, d'après les découvertes des scientifiques, détruisent la couche d'ozone de la terre lorsqu'ils sont libérés dans l'atmosphère. C'est pourquoi le protocole de Montréal, un traité international dont le Canada est signataire, a interdit la production de halons à compter de janvier 1994. L'Organisation maritime internationale (OMI) a elle aussi interdit l'utilisation du halon sur les navires assujettis à la Convention pour la sauvegarde construits après le 1^{er} octobre 1994, inclusivement, et le Canada a interdit son utilisation à bord des navires immatriculés à l'intérieur de son territoire à compter du 1^{er} octobre 1995, inclusivement.

Environnement Canada a prôné une élimination graduelle des chlorofluorocarbures (CFC) et du halon dans le plan d'action national de mai 2001. Ce plan d'élimination graduelle prévoit ces mesures : le remplissage du matériel portatif au halon sera interdit de là à 2003; dans le cas des systèmes fixes, un remplissage sera autorisé entre 2005 et 2010 à condition que le système soit remplacé par un système de rechange l'année suivant le remplissage; et tous les remplissages seront interdits en 2010. La société a élaboré un programme de remplacement; ce projet sera terminé en 2009.



7.2 Défenses de quais et réparations – North Sydney et Port aux Basques

Les quais Gulfspan ont été précisément construits à l'intention du *Caribou*. Ils constituent les principaux quais aux deux endroits. Les deux quais avaient été construits dans les années 80; mis à part l'entretien courant, on n'a pas exécuté de travaux d'immobilisations importants sur ces quais depuis cette époque.

Les défenses originales installées lors de la construction des quais sont toujours en place. Il s'agit d'une série de panneaux de gros bois continus fixés à la structure du quai principal au moyen de ferrures et d'une chaîne en acier. Les panneaux présentent divers stades de détérioration; l'acier et la chaîne affichent des signes de corrosion; et le bois est endommagé et usé.

On compte remplacer ces panneaux par de nouvelles défenses en caoutchouc à espacement intermittent. Les nouvelles installations seront constituées de défenses en caoutchouc espacées de 12 à 16 pieds les unes des autres de manière à assurer une absorption accrue des navires pendant l'accostage. Ce genre de défenses a une durée de vie supérieure et fournit une meilleure protection à la fois au quai et au navire. La première phase de ce projet doit débuter en 2005 et le projet sera terminé au cours d'une période de trois ans.

7.3 Renouvellement des systèmes d'évacuation navale (SEN) du *Smallwood*

Les exigences réglementaires obligent les navires de Marine Atlantique S.C.C. à utiliser un système d'évacuation navale (NES) permettant l'évacuation du navire en cas d'urgence. Il est également obligatoire d'assurer un entretien annuel du SEN par roulement. Par exemple, un navire doté de six SEN doit assurer l'entretien de ces six stations au cours d'une période de six ans.

Le SEN se trouvant actuellement à bord du *Smallwood* a été installé en 1988 et il présente des signes de détérioration. C'est pourquoi on compte remplacer deux glissoires et caissons complets chaque année entre 2006 et 2008.

7.4 Modernisation des systèmes informatiques

La modernisation des systèmes informatiques a été approuvée dans le Plan d'entreprise de 2001-2005. Ce projet se poursuivra pendant les prochaines années en vue de la modernisation de la majorité des systèmes et du matériel au sein de l'organisation. Les systèmes qu'on songe à moderniser sont précisés à la section 3.1.8.



8 Projections financières et programme d'emprunt

8.1 Programme d'emprunt

8.1.1 Marge de crédit bancaire

La marge de crédit bancaire de Marine Atlantic actuellement autorisée se chiffre à 7 millions de dollars. Au cours du premier trimestre de 2004, la société a demandé une augmentation temporaire de 2 millions de dollars de sa marge de crédit pour pouvoir respecter ses obligations de paiements opérationnels à court terme au cours de cette période. De telles situations de découverts sont rarement survenues par le passé et ont seulement duré de très brèves périodes de temps. Il est possible que Marine Atlantic ait recours à sa marge de crédit au cours de l'avenir compte tenu des contraintes de financement existantes que posent l'augmentation des prestations de retraite à verser, les charges d'exploitation et les charges d'entretien.

8.1.2 Lettres de crédit

Les besoins commerciaux nécessitent occasionnellement des lettres de crédit (en général commandes d'un montant substantiel à long délai de livraison ou d'articles spéciaux auprès de fournisseurs) pour lesquelles la banque garante a besoin d'un niveau de dépôts suffisant ou d'une certaine marge de crédit en guise de garantie. Notons en particulier que le gouvernement du Nouveau-Brunswick a demandé une lettre de crédit permanente comme garantie contre les créances d'invalidité de longue durée pouvant découler des demandes d'indemnisation d'accidents de Marine Atlantic et de sa qualité de société détenant un compte de dépôt auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail de cette province. La marge de crédit bancaire soutient cette lettre de crédit auprès de la commission néo-brunswickoise. La société a tenté d'obtenir une réduction de cette obligation mais sans succès jusqu'ici; elle continuera à explorer des formes d'accords de rechange auprès du gouvernement provincial du Nouveau-Brunswick.

8.2 Projections et hypothèses de planification

Les états A à F (qui suivent) présentent les projections financières visant la période de planification établies d'après les plans opérationnels, les prévisions et les hypothèses mentionnées dans les sections antérieures du présent Plan d'entreprise. Les projections en question sont résumées ci-après :

- Plans d'exploitation et horaires des traversées exposés dans les annexes E et F. Les dépenses de consommation de combustibles seront inférieures dans la mesure où l'on n'aura pas besoin d'effectuer



les traversées aller-retour « à la discrétion de la direction » (TDD) évoquées. Les coûts en combustible de 40 % des 332 aller-retour des TDD sont budgétisés dans le Plan (somme moyenne de 7 245 \$ par aller-retour). Ce pourcentage augmentera dans le Plan au fur et à mesure que la capacité supplémentaire requise obligera la réalisation de ces traversées pour répondre à la demande en fait d'achalandage.

- Croissance du trafic marchandises prévue à l'annexe D. Chaque différence de 1 % par rapport à la croissance du trafic projetée a une incidence d'environ 341 993 \$ par an.
- Croissance du nombre de passagers et de véhicules de tourisme prévue à l'annexe D. Chaque différence de 1 % par rapport à la croissance de l'achalandage projetée a une incidence d'environ 242 825 \$ par année sur les revenus.
- Chaque différence d'un cent le litre des prix des produits combustibles aura l'incidence suivante sur les coûts annuels :

MM	25 148 270 litres	251 483 \$
Mazout C	18 585 280 litres	185 853 \$
- Le taux d'inflation général haussera dans le cas de toutes les autres dépenses non précisées ci-dessus, comme le signale la section 4.2.1.
- Le Plan suppose que la société continuera à bénéficier du remboursement de la TVH accordé aux organisations sans but lucratif pendant la période de planification.

8.3 États financiers

Les tableaux qui suivent (états A à F) font état de la situation financière de Marine Atlantique et des projections financières au cours de la période de planification.



8.3.1 Financement de l'État, exercice de la société

État A

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2006 - 2010
Financement de l'État – Exercice clos le 31 décembre
En milliers de dollars

	Plan 2005	Prévisions 2005	2006	2007	2008	2009	2010
Marine Atlantique							
Charges d'exploitation	123 812	127 015	142 769	149 610	156 672	157 694	157 539
Moins : produits	67 431	67 240	69 775	73 098	76 923	81 073	88 592
Subvention à l'exploitation	56 381	59 775	72 994	76 512	79 749	76 621	68 947
Versements liés à la restructuration	1 898	1 857	1 179	496	125	29	7
Dépenses en immobilisations	13 806	6 412	8 907	51 056	142 890	137 953	37 986
Financement au moyen du fonds de roulement	(15 278)	(9 473)	(16 666)	—	—	—	—
Paiement relatif au <i>Leif Ericson</i>	9 940	9 940	9 940	9 940	9 940	21 940	—
	66 747	68 511	76 354	138 004	232 704	236 543	106 940
Compagnie des chantiers maritimes de T.-N.							
Distribution de l'excédent du fonds de retraite	—	—	—	—	—	—	—
Besoins totaux	<u>66 747</u>	<u>68 511</u>	<u>76 354</u>	<u>138 004</u>	<u>232 704</u>	<u>236 543</u>	<u>106 940</u>

Nota - : Les frais liés à la restructuration correspondent aux coûts des indemnités de départ versées aux employés par suite de l'interruption des activités.



8.3.2 Financement de l'État, exercice de l'État

État B

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2006 -2010
Financement de l'État – Exercice de l'État
En milliers de dollars

Besoins de financement de Marine Atlantique	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Charges d'exploitation	130 969	140 637	150 481	157 524	158 570	158 341
Moins : produits	67,548	70 089	73 417	77 248	81 403	88 928
Subvention à l'exploitation	63 421	70 548	77 064	80 276	77 167	69 413
Versements liés à la restructuration	1 711	1 014	346	91	24	2
Dépenses en immobilisations	6 412	8 907	51 056	142 890	137 953	37 986
Distribution de l'excédent du fonds de retraite de la CCMTN	—	—	—	—	—	—
Financement nécessaire manquant	—	—	—	—	—	—
Financement au moyen du fonds de roulement/aliénation de navires	(800)	511	—	—	(2 000)	(30 000)
Besoins de financement totaux	70 744	80 980	128 466	223 257	213 144	77 401
Fonds gouvernementaux disponibles						
Niveau de référence disponible	36 920	36 920	36 920	36 920	36 920	36 920
Financement du (surplus)/déficit de MA par TC	43 253	—	—	—	-	—
Paiement relatif au <i>Leif Ericson</i>	(9 940)	(9 940)	(9 940)	(9 940)	(21 940)	—
Financement de l'État total disponible	70 233	26 980	26 980	26 980	14 980	36 920
Financement supplémentaire de l'État disponible	—	54 000	—	—	—	—
Surplus (Déficit) face au financement nécessaire	(511)	—	(101 486)	(196 277)	(198 164)	(40 481)
Chiffres cumulatifs de 2006-2011						(536 408)

Note: Les frais liés à la restructuration correspondent aux coûts des indemnités de départ versées aux employés par suite de l'interruption des activités.



8.3.3 Bilan

État C

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2006 –2010
Bilan – Exercice clos le 31 décembre
En milliers de dollars

	2004	Prévisions 2005	2006	2007	2008	2009	2010
Actif							
Disponibilités	11 544	17 166	500	500	500	500	500
Actif à court terme	10 568	10 550	10 550	10 550	10 550	10 550	10 550
Avoirs de retraite reportés	49 407	60 698	45 698	40 698	40 698	40 698	40 698
Immobilisations et frais reportés – Montant net	<u>173 565</u>	<u>158 678</u>	<u>145 643</u>	<u>172 204</u>	<u>283 454</u>	<u>382 869</u>	<u>380 418</u>
Actif total	<u>245 084</u>	<u>247 091</u>	<u>202 390</u>	<u>223 951</u>	<u>335 201</u>	<u>434 617</u>	<u>432 166</u>
Passif et avoir							
Passif à court terme	12 639	12 650	12 650	12 650	12 650	12 650	12 650
Autre passif	47 540	51 275	33 430	32 934	32 809	32 780	32 773
Provision pour aide aux immobilisations	173 565	158 678	145 643	172 204	283 454	382 869	380 418
Capital-actions	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530
Déficit	<u>(247 190)</u>	<u>(234 042)</u>	<u>(247 863)</u>	<u>(252 367)</u>	<u>(252 242)</u>	<u>(252 213)</u>	<u>(252 206)</u>
Total du passif et de l'avoir	<u>245 084</u>	<u>247 091</u>	<u>202 390</u>	<u>223 951</u>	<u>335 201</u>	<u>434 617</u>	<u>432 166</u>



8.3.4 État de l'évolution de la situation financière

État D

Marine Atlantique S.C.C.

Plan d'entreprise de 2006 –2010

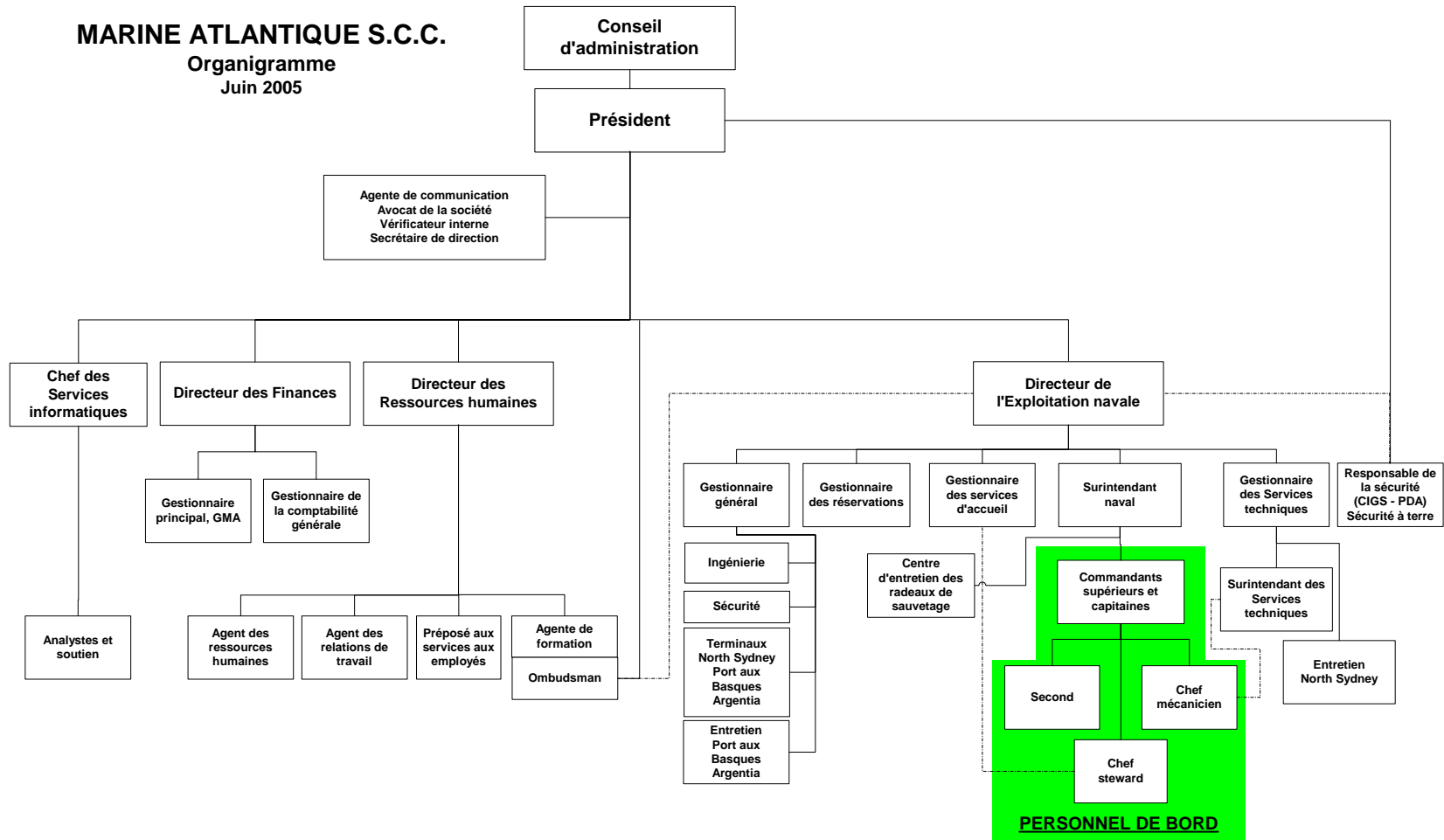
État de l'évolution de la situation financière – Exercice clos le 31 décembre

En milliers de dollars

	Prévisions		2006	2007	2008	2009	2010
	2004	2005					
Activités d'exploitation							
Coûts d'exploitation nets	(53 466)	(59 775)	(72 994)	(76 512)	(79 749)	(76 621)	(68 947)
Coûts de restructuration nets	(2 342)	(1 857)	(1 179)	(496)	(125)	(29)	(7)
Subvention gouvernementale à l'exploitation	57 614	67 225	57 507	77 008	79 874	78 650	98 954
Distr. de l'excédent du fonds de retraite de la filiale	1 701	—	—	—	—	—	—
Changement survenu dans le fonds de roulement	—	29	—	—	—	(2 000)	(30 000)
Disponibilités découlant de l'exploitation	3 507	5 622	(16 666)	—	—	—	—
Activités de financement							
Aide gouvernementale aux immobilisations	4 993	6 412	8 907	51 056	142 890	137 953	37 986
Activités d'investissement							
Immobilisations et frais reportés	(4 993)	(6 412)	(8 907)	(51 056)	(142 890)	(137 953)	(37 986)
Augmentation (Diminution) des disponibilités	3 507	5 622	(16 666)	—	—	—	—
Disponibilités, début de l'exercice	8 037	11 544	17 166	500	500	500	500
Disponibilités, fin de l'exercice	11 544	17 166	500	500	500	500	500



Annexe A : Organigramme de Marine Atlantic





Annexe B. Objectifs de rendement du plan opérationnel

Plan opérationnel de Marine Atlantic S.C.C. Objectifs de rendement

A. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS – CUMUL DE L'ANNÉE 31 juillet 2005

RESPONSABILITÉS ET INITIATIVES CLÉS	RÔLE DES CADRES SUPÉRIEURS DANS LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF	OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT			
1. Respect de l'horaire des traversiers					
Nombre de traversées à temps (sans tenir compte des conditions météorologiques)	Fournir aux gestionnaires des directives pour qu'ils créent des horaires réalistes permettant à MA de remplir son mandat.		Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	
		Respect des horaires	74 %	70	
		% VT à bord de la première traversée	99 %	100 %	
		% VT à bord de la traversée suivante	100 %	100 %	
2. Entretien					
Respect du budget	Fournir au Service technique des directives pour qu'il établisse des budgets réalisables de concert avec le groupe de la gestion navale. Veiller à ce que les deux groupes assument la responsabilité du budget.	Entretien	Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	Année dernière Chiffres réels Cumul de l'année
		Embarcadères	2 682 157 \$	2 998 197 \$	2 522 315 \$
		Navires	8 415 930 \$	7 596 944 \$	9 780 731 \$



<ul style="list-style-type: none"> Exécution rapide/selon l'horaire 	<p>Fournir au Service technique des directives pour qu'il établisse des budgets réalisables de concert avec le groupe de la gestion navale.</p>	<p><i>Caribou</i> – Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés. <i>Smallwood</i> - Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés. <i>Ericson</i> – Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés. <i>Freighter</i> - Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Reports minimaux 	<p>Fournir des directives pour s'assurer qu'on surveille le programme d'entretien au moyen du système de surveillance AMOS.</p>	<p>CA – On est en train d'examiner ce point en vue d'une migration des données dans le SFI. On est en train d'effectuer des additions aux relevés opérationnels.</p>		
<p>3. Conformité</p>				
<ul style="list-style-type: none"> Formation/agrément du MT 	<p>Fournir des directives au Service naval et au Service de la sécurité, et renforcer les engagements de MA au moyen des formalités organisationnelles pertinentes.</p>	<p>Cumul de l'année – Les exigences ont été respectées</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Réglementation – Sécurité maritime 	<p>Fournir des directives au Service technique/naval et au Service de la sécurité, et surveiller leurs activités en fonction des exigences des sociétés de classification/de TC et du SGS.</p>	<p>AC (anomalies de classification) relevées : Dans le cas du <i>Leif Ericson</i> 1. Pénétration de la coque de la citerne de ballast n° 2. Reporté au carénage. <i>Smallwood</i> : Endommagement de la coque à bâbord. Reporté à la PTP.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Normes environnementales 	<p>Fournir des directives et un soutien aux gestionnaires du Ministère pour renforcer les engagements de la société prévus dans le « Plan vert ».</p> <p>Surveiller les navires en fonction des exigences du <i>CIGS</i> et de la <i>Loi sur la marine marchande du Canada</i>.</p>	<p>On est en train de revoir le Plan vert. La DP visant le SGQ a été lancée et a pris fin. Les travaux comprendront les modalités environnementales. La société se conforme aux exigences du <i>CIGS</i> et de la réglementation.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Coût réel du service – EA 	<p>Fournir des directives à la direction des terminaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour qu'on embarque à bord des navires des niveaux de véhicules optimaux tout en respectant les horaires et en recourant au minimum aux traversées à la discrétion de la direction; pour qu'on assure une excellente surveillance et d'excellents rapports hiérarchiques en vue d'améliorer l'efficacité du service. 	<p>Chiffres réels Cumul de l'année</p>	<p>Budget Cumul de l'année</p>	<p>Année dernière Cumul de l'année</p>
		<p>132 \$</p>	<p>135 \$</p>	<p>128 \$</p>



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût réel du service/passager 	Fournir des directives à la direction des Services aux passagers pour qu'on réexamine les besoins en main-d'oeuvre à la lumière des services à fournir.	Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	Année dernière Cumul de l'année
		169 \$	168 \$	162 \$
<ul style="list-style-type: none"> • Coût de la main-d'oeuvre par EA 		Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	Année dernière Cumul de l'année
		106 \$	105 \$	104 \$
<ul style="list-style-type: none"> • Coût de la main-d'oeuvre par passager 		Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	Année dernière Cumul de l'année
		30 \$	31 \$	30 \$
5. Mise en place/déploiement de la flotte				
<ul style="list-style-type: none"> i. Nécessité d'une réévaluation en vue de l'avenir 	Élaboration du plan du projet de carénage de demi-vie du <i>Caribou</i> et du <i>Smallwood</i> .	Adjudication de la tâche à des consultants avant juillet 2004 - RÉALISÉ		
	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du plan du projet de configuration de la flotte pour l'avenir immédiat. • Demande accrue en 2008. 	Déterminer l'option préférée avant septembre 2005. RÉALISÉ		
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation efficace des ressources existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer en fonction des mouvements de l'achalandage. 	Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	Année dernière Cumul de l'année
		77 %	S.O.	63 %



B. OBJECTIFS FINANCIERS

RESPONSABILITÉS ET INITIATIVES CLÉS	RÔLE DES CADRES SUPÉRIEURS DANS LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF	OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT
1. Élaboration du Plan d'entreprise		
a) – Établissement et soutien du Plan.	a) Élaborer le plan préliminaire en consultation avec la haute direction, la direction, le conseil d'administration et TC.	a) Objectif : le 14 juin 2005 – Réalisé
b) – Préparation dans les délais impartis.	b) Gérer l'ensemble du processus du début à la réalisation des exigences.	Objectifs : Fournir des renseignements à la haute direction – Le 8 juillet – Réalisé Fournir des renseignements au conseil d'administration – Le 28 juillet – Réalisé Examen final de la haute direction – Le 20 septembre. Examen final du conseil d'administration – Le 25 octobre. Soumission à Transports Canada – Novembre.
c) – Approche et contenu pertinents	c) Élaborer l'approche pertinente, offrir des suggestions et demander des suggestions dans le cadre de la consultation de la direction, du conseil d'administration et de TC.	Objectif qualitatif 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
2. Élaboration du plan « opérationnel »		
a) - Objectifs stratégiques courants	a) Gérer la formulation du plan opérationnel. Tenir compte des buts du conseil d'administration, de TC, de la haute direction et des autres gestionnaires. Aider à la formulation des objectifs stratégiques pour réaliser les buts organisationnels définis. Aider à l'harmonisation des buts organisationnels, des buts de la direction et des buts de l'actionnaire. Aider à la mise au point des indicateurs de rendement clés pour déterminer si les buts organisationnels, les buts de la direction et les buts de	Date visée – Le 8 juillet (On adopte une nouvelle approche cette année – Approche continue incorporant le Plan d'entreprise; celui-ci sera par conséquent terminé le 20 septembre 2005) – RÉALISÉ



	l'actionnaire sont atteints.	
b) – Compatibilité avec le Plan d'entreprise	b) Gérer le processus d'harmonisation du plan opérationnel avec les buts établis à l'intérieur du Plan d'entreprise.	Date visée : Le 11 juillet (On adopte une nouvelle approche cette année – Approche continue incorporant le Plan d'entreprise; celui-ci sera par conséquent terminé le 20 septembre 2005) – RÉALISÉ
3. Fourniture de renseignements opportuns		
a) – au conseil d'administration (tous les trimestres et selon les besoins)	a) Gérer le processus organisationnel pour assurer l'accessibilité de renseignements selon les besoins.	Objectif : sept jours avant les réunions régulières – Réalisé
b) – à l'actionnaire (annuellement et selon les besoins)	b) Gérer le processus organisationnel pour assurer l'accessibilité des renseignements selon les besoins.	Objectif : le 31 mars – Réalisé
4. Utilité des renseignements fournis		
a) – Instantané exact des faits	a) Gérer le processus organisationnel pour assurer la présentation des renseignements sous la forme d'un instantané exact des faits.	Objectif qualitatif 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
b) – Exposé clair et concis	b) Gérer le processus de formulation de renseignements clairs et concis à l'intention des lecteurs prévus.	Objectif qualitatif 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5
c) – Contenu informatif/pénétrant	c) Gérer le processus de la fourniture de renseignements informatifs et utiles au lecteur visé. Consultation du conseil d'administration, de la direction et de TC.	Objectif qualitatif 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5

C. OBJECTIFS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES

RESPONSABILITÉS ET INITIATIVES CLÉS	RÔLE DES CADRES SUPÉRIEURS DANS LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF	OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT
1. Plan de gestion des ressources humaines		
a) – Plan de relève du personnel clé	Fournir à la haute direction des directives et des renseignements au sujet du plan de relève. Relever les postes vulnérables et élaborer avec la haute	Revoir chaque année le plan ou le revoir selon les besoins sous réserve des données nouvelles.



	direction un plan d'action pour répondre aux besoins de la société.	Examen – Août 2005 – RÉALISÉ. <i>Le plan de relève sera soumis au comité de gouvernance en décembre 2005.</i>
b) – Formation et perfectionnement	Veiller à ce que l'approbation du budget/des programmes de formation soit conforme à la politique et aux modalités de formation.	Au 31 juillet 2005 Heures de formation sur la sécurité et les autres questions liées à la réglementation CA 25 356 heures budgétisées, 36 203 heures réelles Perfectionnement personnel CA 16 980 heures budgétisées, 2 147 heures réelles Nota – Le perfectionnement personnel englobe toute la formation ne constituant pas une formation en matière de sécurité/questions liées à la réglementation.
2. Relations employeur-employés:		
a) – Améliorer la communication interne au moyen de rencontres avec les employés (nota – plutôt que de rencontres sur le rendement des employés).	Mettre en place un régime de communication avec les employés en éventail aux fins des rencontres entre la direction et les employés.	Le personnel de la direction rencontrera tous les employés et communiquera avec tous au cours de l'année. – <i>Mesure permanente.</i>
b) – Réalisation d'un sondage auprès des employés	<ul style="list-style-type: none">• Préparer le questionnaire du sondage.• Veiller à distribuer le questionnaire aux employés et à envoyer les sondages confidentiels remplis à une firme de recherche.• Obtenir des données et faciliter l'examen des constatations avec la haute direction; aider à l'élaboration d'un plan d'action selon les besoins.	<ul style="list-style-type: none">• Préparation du questionnaire : le 15 juin 2004 (Terminé)<ul style="list-style-type: none">• Obtention de réponses au sondage : le 30 juillet 2004 (Terminé)• Fiche de rendement organisationnel – Fournir au Conseil d'administration en décembre 2004 (Terminé)



		<p>Distribuer la fiche de rendement organisationnel à tous les employés en janvier 2005 en y annexant une lettre du président. (Terminé le 29 décembre 2004)</p> <p>Établir un comité employés/direction en janvier 2005. Terminé en février 2005.</p> <p>Équipe de travail présidée par M^{me} Tara Laing et comprenant des représentants de RH en place. Quatre réunions s'étaient tenues au 31 août 2005.</p>
c) – Présentation d'un colloque sur la planification de la retraite	Veiller à ce que le Service des RH organise un colloque sur la planification de la retraite.	Des séminaires se tiendront à PAB et à NS en avril 2005. <i>Octobre 2005 (Terminé en avril)</i>



Annexe C : Plan opérationnel – Buts et stratégies

But en matière de sécurité : Favoriser, encourager et maintenir la sécurité.

- Stratégies :**
1. Mettre en place et maintenir des systèmes de gestion de la sécurité.
 2. Soutenir continuellement une culture axée sur la sécurité.
 3. Être prêt à réagir aux événements imprévus.

But en matière de protection de l'environnement : Favoriser, encourager et maintenir la bonne entendance de l'environnement.

- Stratégies :**
1. Mettre en place et maintenir des systèmes de gestion de l'environnement.
 2. Soutenir une culture sensible à l'environnement.
 3. Être prêt à réagir aux événements imprévus.

But en matière de coût-efficacité : Gérer un service traversier efficace et économique.

- Stratégies :**
1. Assurer une utilisation efficace de la flotte correspondant à des besoins réalistes de la clientèle.
 2. Évaluer les activités générant des revenus complémentaires existantes pour assurer une contribution positive à l'exploitation.
 3. Élaborer et mettre en place de nouvelles sources de revenus convenant à des services traversiers.
 4. Établir et appliquer des principes tarifaires équilibrant les intérêts des intervenants.
 5. Instaurer des niveaux efficaces et efficaces de dotation en personnel et d'armement en équipage.
 6. Recourir à des méthodes d'approvisionnement transparentes.
 7. Explorer et adopter des changements technologiques et des pratiques exemplaires de l'industrie.

But en matière de service à la clientèle : Fournir à la clientèle un service traversier de qualité, fiable et courtois.

- Stratégies :**
1. Établir des horaires des traversées réalistes.
 2. Publier les horaires des traversées au moment opportun.
 3. Veiller à répondre à la demande le plus efficacement possible.
 4. Respecter les horaires établis.
 5. Établir un régime de gestion de la qualité du service à la clientèle.
 6. Apporter des améliorations constantes au service.
 7. Assurer une communication efficace avec la clientèle.



But en matière de ressources humaines : Gérer et maintenir une main-d'œuvre motivée et qualifiée.

- Stratégies :**
1. Élaborer et maintenir un plan de relève.
 2. Déterminer les compétences essentielles à tous les postes.
 3. Mettre au point des plans de dotation optimale.
 4. Mettre en œuvre des programmes de recrutement et de sélection qui permettront d'attirer et de conserver des candidats qualifiés.
 5. Offrir des possibilités de formation valables pour répondre aux besoins organisationnels.
 6. Instaurer un programme d'évaluation des employés.
 7. Encourager un milieu de travail positif



Annexe D : Prévisions d'achalandage par services

* VT = Véhicules de tourisme **VU = Véhicules utilitaires
*** PAB = Port aux Basques ****Arg. = Argentinia

		Croissance annuelle							
		2006							
Type achal		Janv.-mars	Avril-mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.-nov.	Déc.
Service de PAB	Passagers	0,8%	2,2%	1,3%	4,0%	4,0%	1,3%	2,1%	1,5%
	VT	1,8%	2,6%	2,0%	4,0%	4,0%	2,0%	2,7%	2,4%
	VU	1,9%	2,6%	2,2%	2,6%	2,0%	2,6%	2,8%	2,8%
Service d'Arg.	Passagers			4,0%	4,0%	4,0%	4,0%		
	VT			3,0%	3,0%	3,0%	3,0%		
	VU			0,2%	0,2%	0,0%	0,0%		
		2007							
Type achal		Janv.-mars	Avril-mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.-nov.	Déc.
Service de PAB	Passagers	0,7%	2,1%	1,3%	4,0%	4,0%	1,3%	2,0%	1,5%
	VT	1,8%	2,5%	1,8%	4,0%	4,0%	2,0%	2,6%	2,4%
	VU	1,9%	2,6%	2,2%	2,7%	2,2%	2,5%	2,7%	2,7%
Service d'Arg.	Passagers			4,0%	4,0%	4,0%	4,0%		
	VT			3,0%	3,0%	3,0%	3,0%		
	VU			0,2%	0,2%	0,0%	0,0%		
		2008							
Type achal		Janv.-mars	Avril-mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.-nov.	Déc.
Service de PAB	Passagers	0,7%	2,1%	1,3%	4,0%	4,0%	1,3%	2,0%	1,5%
	VT	1,7%	2,5%	1,8%	4,0%	4,0%	1,9%	2,6%	2,3%
	VU	1,8%	2,5%	2,2%	2,6%	2,2%	2,4%	2,7%	2,6%
Service d'Arg.	Passagers			4,0%	4,0%	4,0%	4,0%		
	VT			3,0%	3,0%	3,0%	3,0%		
	VU			0,2%	0,2%	0,2%	0,2%		
		2009							
Type achal		Janv.-mars	Avril-mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.-nov.	Déc.
Service de PAB	Passagers	0,7%	2,1%	1,3%	4,0%	4,0%	1,3%	2,0%	1,4%
	VT	1,7%	2,4%	1,8%	4,0%	4,0%	1,9%	2,5%	2,3%
	VU	1,8%	2,4%	2,1%	2,6%	2,1%	2,4%	2,6%	2,5%
Service d'Arg.	Passagers			4,0%	4,0%	0,0%	0,0%		
	VT			3,0%	3,0%	0,0%	0,0%		
	VU			0,2%	0,2%	0,0%	0,0%		
		2010							
Type achal		Janv.-mars	Avril-mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.-nov.	Déc.
Service de PAB	Passagers	0,7%	2,0%	1,2%	3,3%	2,6%	1,3%	1,9%	1,4%
	VT	1,7%	2,4%	1,7%	4,0%	4,0%	1,9%	2,4%	2,2%
	VU	1,8%	2,4%	2,1%	2,5%	2,1%	2,3%	2,5%	2,5%
Service d'Arg.	Passagers			4,0%	4,0%	0,0%	0,0%		
	VT			3,0%	3,0%	0,0%	0,0%		
	VU			0,2%	0,2%	0,0%	0,0%		



Annexe E. Plan d'exploitation de la flotte de 2006

Service de North Sydney/Port aux Basques

	Caribou	Smallwood	Freighter	Leif Ericson	Jours totaux		
					En exploitation/ en attente	Désarm./ entretien	Trajets dans un sens
JANV.	EXP	EXP	PNOD -- 09 -- CARÉNAGE	EN ATTENTE	93	31	128
FÉV.			05 PNOD		84	28	112
MARS			01 EN ATTENTE	-- 16 -- PTP	108	16	124
AVRIL	-- 02 -- CARÉNAGE		-- 02 -- EXP	-- 02 -- PTP	90	30	186
MAI	-- 03 -- EXP			-- 03 -- EN ATTENTE	112	12	186
JUIN		-- 22 -- PTP		-- 21 -- EXP	94	15	254
JUIL.		-- 16 -- EXP			102	0	294
AOÛT		ARGENTIA 3 trajets/sem. 16 06 -10 09			102	0	290
SEPT.		ARGENTIA 1 trajet/sem. 11 09-30 09		-- 25 -- PTP	104	6	238
OCT.	-- 16 -- PTP			-- 15 -- EXP	94	30	186
NOV.	-- 05 -- EXP	-- 05 -- PTP	-- 01 -- EN ATTENTE		90	30	120
DÉC.		-- 19 -- EN ATTENTE	-- 19 -- PNOD	-- 06 -- EN ATTENTE	93	31	138
	-- 05 -- EXP						
EXP	314	261	263	328			
ENTR.	51	39	102	37			
Total :	365	300	365	365	1166	229	2256



Service de North Sydney/Argentia

	<i>Smallwood</i>	Jours totaux		
		En exploitation/ en attente	Désarm./ entretien	Trajets dans un sens
JUIN	-- 16 --	11	0	13
JUIL.	ARGENTIA 3 FOIS/SEM.	22	0	27
AOÛT	16 06-10 09	22	0	26
SEPT.	-- 11 -- ARGENTIA 1 JOUR/ SEM.	10	0	14
OCT.	11-30 09	0	0	0
EXP ENTR. Total :	65 0 80	65	0	80

EXP = Exploitation : Le navire exécute les activités normales liées au transport des passagers et des véhicules dans une liaison établie de Marine Atlantique.

CARÉNAGE = Le navire quitte la propriété de Marine Atlantique pour aller en cale sèche et subir des travaux à la coque et d'autres travaux d'entretien.

PTP = « Période de travaux planifiés ». Cette période vise l'exécution de travaux à bord du navire pendant qu'il est amarré au quai à North Sydney.

EN ATTENTE = Le navire est amarré au quai de rechange à North Sydney. Il est tout à fait opérationnel; un équipage réduit se trouve à bord pour assurer un entretien sûr du matériel et maintenir le navire prêt à une utilisation immédiate. Le délai requis pour sa mise en service est fixé à un préavis de 24 heures.

DÉSARMEMENT = Le navire est amarré au quai de rechange de North Sydney et un équipage réduit assure sa surveillance face aux incendies et sa sécurité. Le délai requis pour sa mise en service est fixé à deux à trois jours.

DÉSARMEMENT TOTAL = Quand le navire se trouve en « désarmement total », tous les systèmes sont fermés; seule une surveillance de sécurité à terre est assurée; aucune activité n'a cours à bord du navire et l'équipage est absent. Un délai minimal de cinq jours est requis pour remettre le navire en service

PÉRIODE OPÉRATIONNELLE AVEC DISPONIBILITÉ À COURT AVIS (PNOD) = Navire relié à une source d'alimentation en électricité à terre et doté d'un équipage minimal à son bord qui assure le service de quart.



Annexe F. Horaire des traversées projetées en 2006

Port aux Basques à North Sydney

R = Traversée restreinte
RR = Traversée doublement restreinte
MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction
E-MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction (*Ericson*)
F-MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction (*Freighter*)

Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
1 ^{er} au 4 janv.	1130 - 2345	0800 - 1700 - 2345	1130 - 2345	0800RR - 1700 - 2345			
5 janv. - 1 ^{er} avril	1130 - 2345	1130R - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345	1130RR* - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345
2 au 9 avril	1130 - 2345 - (F-MD)	1130R - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130RR - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)
10 au 17 avril	0800 - 1645(S-MD) - 2345 - (F-MD)	1130R - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130RR - 1645 - 2345 - (F-MD)	0800 - 1645(S-MD) - 2345 - (F-MD)	0800 - 1645 - 2345 - (F-MD)
18 avril - 2 mai	1130 - 2345 - (F-MD)	1130R - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130RR - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)
3 au 21 mai	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)
22 mai - 1 ^{er} juin	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)
2 au 15 juin	0800 - 1645MD - 2100(F) - 2345	1130 - 2100(F) - 2345	0800 - 1645(E MD) - 2100(F) - 2345	0800 - 1645 - 2100(F) - 2345	0800 - 1645(E-MD) - 2100(F) - 2345	0800 - 1645 - 2100(F) - 2345	0800 - 1645(E-MD) - 2100 - 2345
16 juin - 6 juil.	0730-0900(E-MD)-1700 - 2100(F) - 2330 (S-MD)	0100 - 0800 - 1530 - 2100(F) - 2359	0530 - 1700 - 1930(E-MD) - 2100(F) - 2359	0800 - 1030 - 2100(F) - 2359	0200 - 1600 - 1800 - 2100(F)	0630*(C-MD)-0900-1100(E-MD) - 1930 - 2100(F)	0130-0900-1645(E-MD)- 2100(F)-2359
7 juin - 17 août	0730 - 900(E-MD)-1700 - 2100(F) - 2230	0100 - 0800 - 1530 - 2100(F) - 2359	0530 - 1700 - 1930(E-MD)- 2100(F) - 2359	0800 - 1030 - 2100(F) - 2359	0200 - 1600 - 1800 - 2100(F)	0630(C-MD) - 0900 - 1100 - 1930 - 2100(F)	0130 - 0900-1645(E-MD)- 2100(F)-2359
18 août - 10 sept.	0730- 0900(E-MD)- 1700 - 2100(F) - 2230 (S-MD)	0100 - 0800 - 1530 - 2100(F) - 2359	0530 - 1700 - 1930(E-MD)- 2100(F) - 2359	0800 - 1030 - 2100(F) - 2359	0200 - 1600 - 1800 - 2100(F)	0630(C-MD)-0900-1100(E-MD)- 1930 - 2100(F)	0130-0900 -1645(E-MD)- 2100(F)-2359
11 au 24 sept.	1130 - 2100(F) - 2300 - (E-MD)	1130 - 2100(F) - (E-MD)	1130 - 2100(F) - 2345 - (E-MD)	1130 - 2100(F) - 2345 - (E-MD)	1130 - 2100(F) - 2345 - (E-MD)	1130 - 2100(F) - 2345 - (E-MD)	1130 - 2100(F) - 2345 - (E-MD)
25 au 30 sept.	1130 - 2100(F) - 2300	1130 - 2100(F)	1130 - 2100(F) - 2359	1130 - 2100(F) - 2359	1130 - 2100(F) - 2359	1130 - 2100(F) - 2359	1130 - 2100(F) - 2359
1 ^{er} au 15 oct.	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2100(F) - 2345	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2100(F) - 2345	1130 - 2100(F) - 2345	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2100(F) - 2345
16 au 31 oct.	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2100(F) - 2345	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2100(F) - 2345	1130 - 2100(F) - 2345	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2100(F) - 2345
1 ^{er} au 4 nov.	1130 - 2345	1130R - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345	1130RR - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345
5 nov. - 5 déc.	1130 - 2345	1130R - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345	1130RR - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345
6 au 13 déc.	1130 - 2345	1130R - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345	1130RR - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345
14 au 21 déc.	0800 - 1700 - 2345	1130R - 2345	0800 - 1700(C- MD) - 2345	0800 - 1700 - 2345	0800RR* - 1700 - 2345	0800 - 1700(S-MD) - 2345	0800 - 1700 - 2345
22 au 24 déc.	0800 - 2345					0800 - 1700 - 2345	0800 - 1700(C-MD) - 2345
25 au 31 déc.	2345	2345	1130 - 2345	1130R - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345



North Sydney à Port aux Basques

Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
1 ^{er} au 4 janv.	1130 - 2330	0900R - 1500 - 2330	1130 - 2330	0900 - 1500RR - 2330			
5 janv. - 1 ^{er} avril	1130 - 2330	1130 - 2330	1130RR - 2330	1130 - 2330	1130R - 2330	1130 - 2330	1130R - 2330
3 au 9 avril	1130 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130RR - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130R - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130R - 2330 - (F-MD)
10 au 17 avril	0900(S-MD) - 1500 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130RR - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	0900R - 1500 - 2330 - (F-MD)	0900(S-MD) - 1500 - 2330 - (F-MD)	0900 - 1500R - 2330 - (F-MD)
18 avril - 2 mai	1130 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130RR - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130R - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130(R) - 2330 - (F-MD)
3 au 21 mai	1500 - 2330! - 2330* - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1500 - 2330 - (F-MD)	1500 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1500 - 2330 - (F-MD)
22 mai - 1 ^{er} juin	1500 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1500 - 2330 - (F-MD)	1500 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	1500 - 2330 - (F-MD)
2 au 15 juin	0700(F) - 0900(C-MD) - 1600 - 2330	0700(F) - 0900 - 2330	0700(F) - 0900(E-MD) - 1600 - 2330	0700(F) - 0900 - 1600 - 2330	0700(F) - 0900(E-MD) - 1600 - 2300*	0700(F) - 0900 - 1600 - 2330	0700(F) - 0900(E-MD) - 1600 - 2330
16 juin - 6 juil.	0100MD-0700(F-0900 - 1430MD - 1630 - 2330)	0700(F) - 0800 - 1600 - 2200	0700(F) - 0900 - 1200(E-MD) - 1530 - 2330	0230 - 0700(F) - 1600 - 1800	0700(F) - 0800 - 1000 - 2300MD	0100 - 0230MD-0700(F) - 1230 - 1800	0200-0700(F)-0900MD -1600 - 2330
7 juil. - 17 août	0100MD - 0700(F) - 0900 - 1430 - 1630 - 2330	0700(F) - 0800 - 1600 - 2200	0700(F) - 0900 - 1200MD - 1530 - 2330	0230 - 0700(F) - 1600 - 1800	0700(F) - 0800 - 1000 - 2300MD	0100 - 0230 - 0700(F) - 1230 - 1800	0200 - 0700(F) - 0900MD -1600 - 2330
18 août - 10 sept.	0100MD-0700(F)-0900-1430MD - 1630* - 2330	0700(F) - 0800 - 1600 - 2200	0700(F) - 0900 - 1200MD - 1530 - 2330	0230 - 0700(F) - 1600 - 1800	0700(F) - 0800 - 1000 - 2300MD	0100-0230(E MD)-0700(F)-1230-1800	0200-0700(F)- 0900MD -1600 - 2330
11 au 24 sept.	0700(F) - 1130 - 2330 - (E-MD)	0700(F) - 2330 - (E-MD)	0700(F) - 1600 - 2330 - (E-MD)	0700(F) - 1500-2330-(E-MD)	0700(F) - 1500 - 2330 - (E-MD)	0700(F) - 1130 - 2330 - (E-MD)	0700(F) - 1500 - 2330 - (E-MD)
25 au 30 sept.	0700(F) - 1130 - 2330	0700(F) - 2330	0700(F) - 1600 - 2330	0700(F) - 1500 - 2330	0700(F) - 1500 - 2330	0700(F) - 1130 - 2330	0700(F) - 1500 - 2330
1 ^{er} au 15 oct.	1130 - 2330! - 2330* - (F-MD)	1100(F) - 1500 - 2330	1130 - 2330 - (F-MD)	1100(F) - 1500 - 2330	1100 - 1500 - 2330	1130 - 2330 - (F-MD)	1100(F) - 1500 - 2330
16 au 31 oct.	1130 - 2330 - (F-MD)	1100(F) - 1500 - 2330	1130 - 2330 - (F-MD)	1100(F) - 1500 - 2330	1100(F) - 1500 - 2330	1130 - 2330 - (F-MD)	1100(F) - 1500 - 2330
1 ^{er} au 4 nov.	1130 - 2330	1130RR - 2330	1130 - 2330	1130 - 2330	1130R - 2330	1130 - 2330	1130R - 2330
5 nov. - 5 déc.	1130 - 2330	1130RR - 2330	1130 - 2330*	1130 - 2330	1130R - 2330	1130 - 2330	1130R - 2330
6 au 13 déc.	1130 - 2330	1130RR - 2330	1130 - 2330	1130 - 2330	1130R - 2330	1130 - 2330	1130R - 2330
14 au 21 déc.	0800 - 1500 - 2330	1130 - 2330	0800 C-MD - 1500RR - 2330	0800 - 1500 - 2330	0800R - 1500 - 2330	0800 S-MD - 1500 - 2300	0800R - 1500 - 2330
22 au 24 déc.	0800 - 2330					0800 - 1500 - 2330	0800(C-MD) - 1500 - 2330
25 au 31 déc.	2330	2330	1130R - 2330	1130 - 2330	1130 - 2330	1130 - 2330	1130 - 2330

Argentia à North Sydney

Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
16 juin - 6 juil.		2359			0900		0830
7 juil. - 17 août		2359			0900		0830
18 août - 10 sept.		2359			0900		0830
11 au 24 sept.		2359					

North Sydney à Argentia

Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
16 juin - 8 juil.		0600		0700		1530	
7 juil. - 17 août		0600		0700		1530	
18 août - 10 sept.		0600		0700		1530	
11 au 24 sept.		0600					



Annexe G : Mesure du rendement du service à la clientèle

Les paramètres de mesures du rendement présentement utilisés au sein des services aux passagers comprennent :

Dans le cas de l'efficacité

- Le revenu par passager (par mois, par navire, par point de vente) – historique des dernières 12 années;
- un suivi du coût des produits – historique des quatre dernières années;
- un suivi du coût de l'alimentation des équipages – historique des quatre dernières années;
- le budget d'exploitation.

Dans le cas de la qualité du service

- Les sondages sur le service auprès de la clientèle – historique des dix dernières années; et
- la base de données des plaintes – historique des trois dernières années.

Dans le cas de la sécurité

- Les inspections de Santé Canada – mesures des normes d'assainissement des aliments – historique des trois dernières années; et
- les vérifications de l'heure/la température des services de restauration – historique des trois dernières années.

Les paramètres de mesures du rendement qu'on est en train de mettre au point en plus de ceux qui précèdent en vue de leur utilisation future comprennent :

- Les modalités d'exploitation à incorporer dans le SGQ;
- le sondage auprès de la clientèle subdivisé par catégories;
- la fiche de sondage auprès de la clientèle en ligne au moyen du site Web de Marine Atlantique;
- l'inspection des installations/la vérification des processus – réalisée par trois sources :
 - au sein du service;
 - par la Vérification interne;
 - par du personnel de sécurité externe;
- le revenu quotidien par membre d'équipage au sein du service;
- la préparation des navires à l'embarquement des passagers (mesure de la période de préparation du navire contre l'utilisation des points de vente du navire); et
- HACCP (l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques) – méthode mise au point pour la NASA pour assurer la surveillance de la température et de la qualité des réserves alimentaires tout au long de l'utilisation du produit. L'année de référence utilisée au cours de toutes les années futures d'emploi de ces paramètres de mesure du rendement sera 2005.