



Marine Atlantique S.C.C.
Rapport d'examen spécial — 2009



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

This document is also available in English.



Le 14 septembre 2009

Au Conseil d'administration de
Marine Atlantique S.C.C.

Nous avons réalisé l'examen spécial de Marine Atlantique S.C.C. conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 11 février 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Conformément à l'article 140 de la LGFP, je suis d'avis que ce rapport contient de l'information qui doit être portée à l'attention du ministre des Transports de l'Infrastructure et des Collectivités. Par conséquent, après avoir consulté le Conseil d'administration, je transmettrai une copie du rapport au Ministre.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou à tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 23 septembre 2009.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

John O'Brien,
directeur principal
Bureau régional d'Halifax

P.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de Marine Atlantique S.C.C.	9
Contexte	9
Objet de l'examen spécial	12
Observations et recommandations	13
Questions stratégiques non réglées	13
La Société a besoin de l'appui du gouvernement fédéral pour régler des questions stratégiques	13
Planification des activités et gestion des immobilisations	16
La planification interne et opérationnelle est insuffisante	16
La Société a peu fait pour donner suite à notre rapport d'examen spécial de 2004	18
La planification et la mise en œuvre d'affrètement de traversiers étaient inadéquates	19
Les indicateurs de rendement sont inadéquats	20
Marine Atlantique doit systématiser sa gestion des risques	22
La Société a adopté une stratégie raisonnable pour établir les prévisions du trafic	23
Les systèmes de gestion de l'entretien sont incompatibles	23
Marine Atlantique n'a pas adapté ses méthodes d'entretien au vieillissement de ses traversiers et équipements	24
La Société ne gère pas ses actifs selon les principes de gestion du cycle de vie	25
Le report des travaux d'entretien nuit à la fiabilité du service	26
Gouvernance de la Société	27
Le Conseil d'administration reconnaît qu'il faut consolider les méthodes de gouvernance	27
La vérification interne de la Société n'était pas conforme aux normes	29
Sécurité, sûreté et gérance environnementale	30
Les traversiers, les personnels navigants et les installations à terre possèdent des certificats de sécurité à jour	30
La Société n'a pas entièrement adhéré aux mesures de sécurité	31
Aucun système de gestion de l'environnement n'est en œuvre chez Marine Atlantique	32
Gestion des ressources humaines	33
La Société a besoin d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines	33

Activités d'exploitation	34
Marine Atlantique a pris des mesures pour améliorer le processus d'établissement de l'horaire des traversées de 2009	34
La Société doit améliorer l'affectation et l'utilisation de ses ressources humaines	35
L'indicateur acceptable de la satisfaction de la clientèle a été changé	36
La Société a mis en œuvre un nouveau système de réservations	37
Conclusion	37
À propos de l'examen spécial	39
Annexes	
A. État des progrès relativement aux observations formulées dans notre rapport d'examen spécial de 2004	42
B. Liste des recommandations	44



Marine Atlantique S.C.C.

Rapport d'examen spécial — 2009

Points saillants

Objet Marine Atlantique S.C.C. (Marine Atlantique) est une société d'État chargée d'assurer des services de traversier entre la Nouvelle-Écosse et l'île de Terre-Neuve. La Société exploite deux liaisons — une qui est maintenue à longueur d'année entre Port aux Basques et North Sydney et une liaison saisonnière entre Argentia et North Sydney. Pour assurer ces services, Marine Atlantique exploite quatre grands transbordeurs de passagers et de voitures. Au cours de l'exercice 2007-2008, les charges d'exploitation de la Société avoisinaient 160 millions de dollars, dont 73 millions ont été financés par les clients et 77 millions par les crédits fédéraux. La Société emploie l'équivalent de 950 personnes à temps plein, mais le nombre d'employés passe à environ 1 250 pendant l'été.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de Marine Atlantique afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons axé notre examen sur la gouvernance de la Société, la planification stratégique et opérationnelle, la sécurité et la sûreté, la gestion des ressources humaines, les activités d'exploitation et la gestion des immobilisations. Notre examen a porté sur la période d'octobre 2008 à mars 2009.

Pertinence Marine Atlantique offre un axe de transport vital vers Terre-Neuve-et-Labrador. Le seul autre moyen pratique d'atteindre l'île de Terre-Neuve est par la voie des airs. Les clients commerciaux de la Société transportent environ la moitié des biens qui entrent dans la province, notamment 90 % environ des produits périssables. Le gouvernement du Canada est tenu d'assurer un service de traversier à longueur d'année entre North Sydney et Port aux Basques, aux termes des Conditions de l'union de Terre-Neuve au Canada.

Constatations Notre examen a permis de déceler deux lacunes importantes dans les moyens et les méthodes de Marine Atlantique : la première concerne des questions stratégiques qui n'ont pas été réglées et la seconde, les moyens et les méthodes opérationnels qui servent à la planification des activités et à la gestion des immobilisations :

- **Questions stratégiques.** Marine Atlantique risque de ne pas être en mesure d'assurer les services dont elle a la charge en raison de questions stratégiques qui nécessiteront l'appui du gouvernement pour être réglées. Il s'agit notamment du vieillissement de sa flotte de traversiers et de ses installations à terre, des difficultés liées à la préservation de moyens suffisants pour répondre à la demande, de l'incapacité de la Société à respecter l'objectif de recouvrement des coûts établi par le gouvernement et de la nécessité d'accroître ses capacités de gestion. Marine Atlantique doit convenir avec le gouvernement d'un plan d'action, qui prévoira notamment un financement à long terme, en vue de relever ces défis.
- **Planification des activités et gestion des immobilisations.** Marine Atlantique ne dispose pas d'un cadre de planification de ses activités ni d'indicateurs de rendement qui permettraient de garantir la mise en œuvre de son orientation stratégique et de ses plans d'entreprise. Elle a dépassé ses budgets d'exploitation approuvés en 2006 et pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009, et n'a pas respecté des engagements pris dans ses plans d'entreprise. De plus, la Société n'a pas donné suite à plusieurs des observations formulées lors de notre examen spécial de 2004. Les méthodes de gestion des immobilisations de Marine Atlantique ne garantissent pas la fiabilité de ses activités, ni que ses actifs sont gérés de la manière la plus économique qui soit tout au long de leur durée de vie utile. Les traversiers ont donc subi des pannes qui ont nui à la fiabilité du service et les installations à terre sont en piètre état.

À notre avis, compte tenu de l'importance des lacunes indiquées ci-dessus et des critères établis pour l'examen, Marine Atlantique n'a pas l'assurance raisonnable requise en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace.

À l'égard d'autres secteurs, nous avons remarqué que, même s'il n'y avait pas de lacune importante, Marine Atlantique aurait intérêt à améliorer ses méthodes.

- **Gouvernance de la Société.** Le Conseil d'administration applique des méthodes de gouvernance nombreuses et efficaces. Il possède notamment une structure de comité adaptée; il est actif et indépendant, et il regroupe des membres qualifiés. Par ailleurs, le Conseil a reconnu qu'il se devait d'améliorer ses méthodes de gouvernance, notamment de préciser les rôles de ses comités et de veiller à ce que ses membres reçoivent l'information dont ils ont

besoin. Un examen de la gouvernance du Conseil d'administration, amorcé en 2007, n'a pas progressé pendant la majeure partie de 2008. Nous avons également constaté qu'un examen de la fonction de vérification interne de Marine Atlantique concluait qu'elle n'était pas conforme aux normes applicables.

- **Sûreté, sécurité et gérance de l'environnement.** Au cours de la période visée par l'examen, les traversiers de Marine Atlantique possédaient des certificats de sécurité à jour. Cependant, la Société procède toujours à la mise en œuvre de mesures en vue de se conformer aux normes de sécurité internationales et canadiennes applicables. De plus, elle n'a pas établi un système de gestion de l'environnement, même si nous avons soulevé cette question dans notre rapport d'examen spécial de 2004.
- **Gestion des ressources humaines.** Depuis notre examen spécial de 2004, Marine Atlantique a réalisé des progrès en vue de définir un plan de relève et d'offrir une formation en leadership et en gestion. Cependant, la Société n'a pas élaboré un plan global des gestion des ressources humaines.
- **Activités d'exploitation.** Marine Atlantique a amélioré ses processus pour fixer l'horaire de 2009 des traversées et prévoir le trafic et l'achalandage. Cependant, la Société a constaté que son système d'affectation du personnel n'est pas efficace et elle n'a pas recensé les possibilités d'optimiser ses activités. Par ailleurs, le comité interne créé en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle a cessé de se réunir. La Société n'a pas réussi à respecter les horaires établis, surtout durant la période de pointe en juillet et août 2008.

Réaction de Marine Atlantique S.C.C. La Société accepte nos recommandations. Des réponses détaillées sont données à la suite des recommandations tout au long du rapport.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C.

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Marine Atlantique S.C.C. est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'octobre 2008 à mars 2009, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 11 février 2009. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut

Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de vérification interne, car un contrôle de qualité mené en 2008 avait conclu que la fonction de vérification interne de la Société ne respectait qu'une partie seulement des Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne établies par l'Institut des vérificateurs internes.

7. Nous avons relevé deux lacunes importantes dans les moyens et les méthodes de la Société :

- **Questions stratégiques.** Marine Atlantique risque de ne pas être en mesure d'assurer les services dont elle a la charge en raison de questions stratégiques qui nécessiteront l'appui du gouvernement pour être réglées. Il s'agit notamment du vieillissement de sa flotte de traversiers et de ses installations à terre, des difficultés liées à la préservation de moyens suffisants pour répondre à la demande, de l'incapacité de la Société à respecter l'objectif de recouvrement des coûts établi par le gouvernement et de la nécessité d'accroître ses capacités de gestion. Marine Atlantique doit convenir avec le gouvernement d'un plan d'action, qui prévoira notamment un financement à long terme, en vue de relever ces défis.
- **Planification des activités et gestion des immobilisations.** Marine Atlantique ne dispose pas d'un cadre de planification de ses activités ni d'indicateurs de rendement qui permettraient de garantir la mise en œuvre de son orientation stratégique et de ses plans d'entreprise. Elle a dépassé ses budgets d'exploitation approuvés en 2006 et pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009, et n'a pas respecté des engagements pris dans ses plans d'entreprise. De plus, la Société n'a pas donné suite à plusieurs des observations formulées lors de notre examen spécial de 2004. Les méthodes de gestion des immobilisations de Marine Atlantique ne garantissent pas la fiabilité de ses activités, ni que ses actifs sont gérés de la manière la plus économique qui soit tout au long de leur durée de vie utile. Les traversiers ont donc subi des pannes qui ont nui à la fiabilité du service et les installations à terre sont en piètre état.

8. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen et des lacunes importantes décrites précédemment, Marine Atlantique n'a pas l'assurance raisonnable requise en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

9. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

La vérificatrice générale du Canada,

A handwritten signature in black ink that reads "Sheila Fraser". The script is cursive and fluid.

Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada

Le 9 juillet 2009

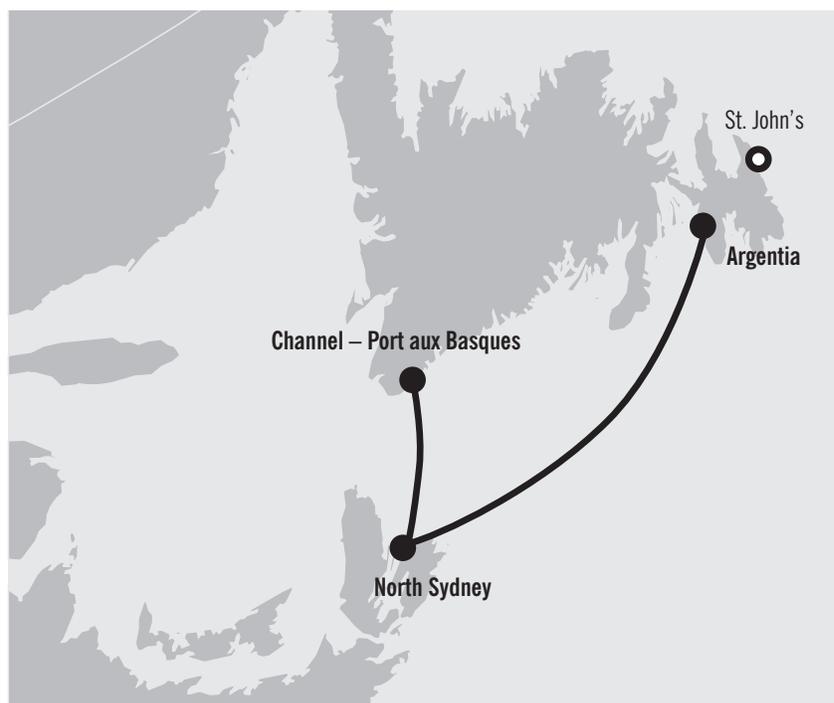
Aperçu de Marine Atlantique S.C.C.

Contexte

10. Marine Atlantique S.C.C. assure des services de traversier entre North Sydney, Nouvelle-Écosse, et Port aux Basques et Argenticia, Terre-Neuve-et-Labrador (voir la pièce 1). La liaison entre North Sydney et Port aux Basques fonctionne à longueur d'année, alors que celle entre North Sydney et Argenticia est saisonnière. Ces services constituent un axe de transport essentiel pour les passagers et les véhicules commerciaux et passagers qui voyagent en partance et en provenance de Terre-Neuve-et-Labrador. Le service de traversier entre North Sydney et Port aux Basques a bénéficié d'un statut constitutionnel spécial lorsque Terre-Neuve a adhéré à la Confédération canadienne en 1949. Le paragraphe 32(1) des Conditions de l'union de Terre-Neuve au Canada garantit ce qui suit :

Le Canada « accepte de maintenir en service, entre North Sydney et Port-aux-Basques, une liaison par bateaux à vapeur mixtes adaptée aux besoins du trafic, à compléter, dès l'achèvement de la route reliant Corner Brook à Port aux Basques, par la mise en place des moyens nécessaires au transport des véhicules à moteur ».

Pièce 1 Liaisons et ports de Marine Atlantique



Source : Sommaire du Plan d'entreprise de 2008 2009 à 2012 2013.

11. La *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* (1986) stipule que celle-ci est une société d'État mère dont le mandat 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 ». La Société fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

12. Jusqu'au milieu des années 1990, la Société assurait cinq liaisons de traversier et deux liaisons côtières dans la région Atlantique du Canada. Elle exploitait une flotte de quinze traversiers et possédait une installation de réparation de navires. Dans le cadre de la Politique maritime nationale de 1995, toutes ces activités ont été fermées ou transférées, à l'exception des services de traversier entre Terre-Neuve-et-Labrador et la Nouvelle-Écosse.

13. **Vision, mission et objectifs de la Société.** La vision de Marine Atlantique est « d'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 ». Sa mission est « d'offrir un service traversier sûr, écologique et de qualité de manière fiable, courtoise et économique entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse ».

14. Dans son Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013, Marine Atlantique affirme qu'il lui incombe d'offrir les services suivants : « 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. ».

15. Pour atteindre cet objectif général, la Société a défini les objectifs opérationnels suivants :

- soutenir, favoriser et maintenir la sécurité;
- soutenir, favoriser et maintenir la gérance de l'environnement;
- gérer un service traversier efficace et économique;
- offrir un service traversier fiable et courtois à la clientèle;
- gérer et maintenir un effectif motivé et compétent.

16. **Traversiers et installations.** Marine Atlantique possède actuellement quatre navires de cote glace — trois traversiers (pour passagers et véhicules) et un cargo. La Société vient de signer un contrat de cinq ans pour affréter jusqu'en 2013 un traversier plus rapide, le navire à moteur *Atlantic Vision*. Ce contrat est assorti d'une

option d'achat en tout temps. Le cargo, le navire à moteur *Atlantic Freighter*, n'est plus en service et est en vente, car la Société n'en a plus besoin. La pièce 2 énumère les traversiers que possède ou exploite Marine Atlantique et indique leur capacité.

Pièce 2 La flotte de Marine Atlantique et sa capacité

Traversier	Type	Année de construction	Capacité (équivalents autos*)	Capacité (passagers)
Traversier en service				
<i>Navire à moteur Atlantic Vision</i>	Traversier rapide (passagers et véhicules)	2002	475	728
<i>Navire à moteur Leif Ericson</i>	Traversier (passagers et véhicules)	1991	283	400
<i>Navire à moteur Joseph and Clara Smallwood</i>	Traversier (passagers et véhicules)	1989	330	1 000
<i>Navire à moteur Caribou</i>	Traversier (passagers et véhicules)	1986	336	829
Traversier hors service				
<i>Navire à moteur Atlantic Freighter</i>	Cargo	1978	243	12

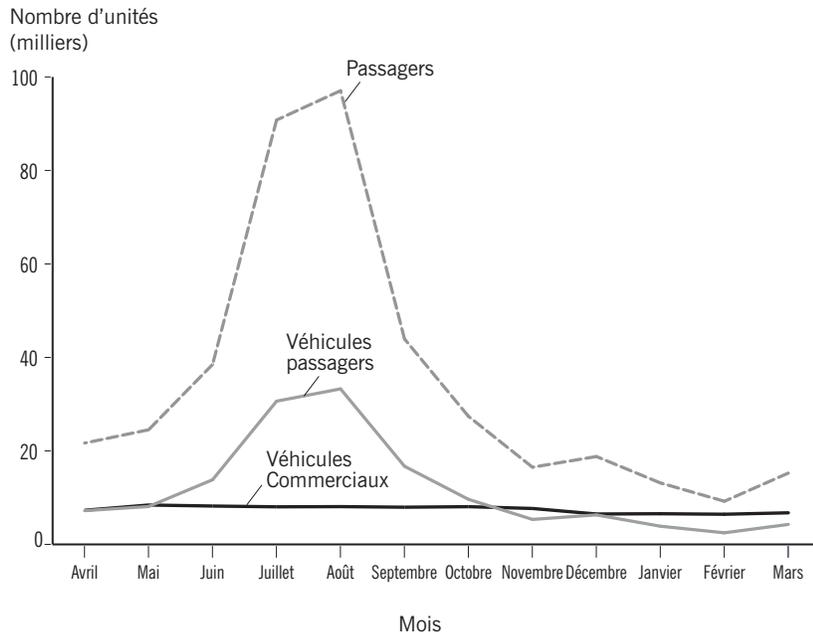
Source : Stratégie à long terme de renouvellement de la flotte

*Un équivalent auto (EA) représente 6,096 m.

17. Marine Atlantique exploite des terminaux et des installations connexes à Port aux Basques, à North Sydney et à Argentinia. Ces installations comprennent notamment des bassins, des quais, des aires de rassemblement des véhicules, des terminaux de passagers, des guichets, des installations d'entretien et des bureaux administratifs. Le siège de la Société se trouve à St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador.

18. Trafic. Marine Atlantique fait partie intégrante de l'économie de Terre-Neuve-et-Labrador, car elle est l'un des principaux transporteurs de biens de la province. Les clients commerciaux de la Société transportent environ la moitié des produits qui entrent sur l'île de Terre-Neuve, notamment 90 % des denrées périssables. Les véhicules commerciaux représentent environ 70 % du trafic de la Société, dont le volume ne varie que très légèrement d'un mois à l'autre. La Société enregistre un pic important de son trafic de passagers en juillet et en août, pendant la saison touristique. La pièce 3 présente la hausse importante du trafic de passagers et de véhicules passagers pendant l'été.

Pièce 3 Statistiques sur le trafic pour l'exercice 2007-2008 indiquant un pic du trafic de passagers et associé aux passagers



Source : Données sur le trafic, exercice 2007-2008.

19. Recettes et financement. Au cours de l'exercice 2007-2008, Marine Atlantique a enregistré des recettes de 38,5 millions de dollars auprès de ses clients commerciaux et de 25,5 millions de dollars au titre du trafic des passagers. La Société offre également des services d'accueil dans ses hôtels, ses restaurants et ses boutiques de cadeaux qui lui ont permis de gagner des revenus supplémentaires de 8,9 millions de dollars au cours de l'exercice 2007-2008.

20. Marine Atlantique dépend du financement du gouvernement du Canada. Elle compte sur des crédits parlementaires annuels pour financer ses pertes d'exploitation et ses acquisitions d'immobilisations. Pour l'exercice 2007-2008, le financement fédéral qui lui a été accordé a totalisé 76,6 millions de dollars.

Objet de l'examen spécial

21. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de Marine Atlantique afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons axé notre examen sur la gouvernance de la Société, la planification stratégique

et opérationnelle, la sécurité et la sûreté, la gestion des ressources humaines, les activités d'exploitation et la gestion des immobilisations.

22. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les objectifs, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen.

Observations et recommandations

23. Une lacune est importante lorsqu'elle empêche une société d'État d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Questions stratégiques non réglées

La Société a besoin de l'appui du gouvernement fédéral pour régler des questions stratégiques

24. Nous avons constaté, parmi les lacunes importantes recensées, que Marine Atlantique risque de ne pas être en mesure d'assurer les services dont elle a la charge, car elle a besoin de l'appui du gouvernement fédéral pour régler certaines questions stratégiques. La Société doit notamment faire face au vieillissement de sa flotte et de ses installations à terre ainsi qu'aux difficultés liées à l'adaptation de sa capacité à la demande, à son incapacité d'atteindre l'objectif de recouvrement des coûts et à la nécessité d'accroître ses capacités de gestion. Marine Atlantique doit convenir d'un plan d'action avec le gouvernement fédéral, qui comprendra un financement à long terme, afin de relever ces défis stratégiques.

25. La flotte actuelle de Marine Atlantique est vieillissante et peu fiable. Ainsi, les traversiers de la Société n'ont respecté l'horaire établi à l'origine pour juillet et août 2008 que 10 % du temps. Les causes sont les pannes mécaniques, les conditions météorologiques difficiles et l'horaire qui ne permettait pas d'augmenter le nombre de traversées. De plus, plusieurs des installations à terre de la Société, comme les bassins et les terminaux, sont en piètre état et doivent être remplacées ou renouvelées. La fatigue structurelle de la rampe de chargement à Port aux Basques a aussi entraîné des coûts supplémentaires et perturbé l'horaire des traversées. Les pannes mécaniques des traversiers et la fatigue des structures de la rampe de chargement à Port aux Basques ont occasionné des retards, des annulations de traversées et une augmentation du nombre de voyageurs en attente.

26. Dans son Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013, la Société indique que le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités définit les attentes à son égard. Plus particulièrement, Marine Atlantique devait établir des stratégies pour maîtriser ses revenus et ses dépenses afin de recouvrer entre 60 et 65 % de ses coûts. Pour répondre à ces attentes, la Société a imposé un supplément carburant et a augmenté ses tarifs en fonction de l'Indice des prix à la consommation pour la liaison qui doit être assurée aux termes de la Constitution. Par ailleurs, même si la Société a mené ou amorcé un certain nombre d'études, elle n'a pas encore défini des stratégies de recettes et de compression des dépenses qui vont lui permettre d'atteindre l'objectif de recouvrement des coûts fixés.

27. Dans son Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013, Marine Atlantique s'est engagée à atteindre un objectif de recouvrement des coûts de 59 % et de 58 % respectivement pour les exercices 2008-2009 et 2009-2010. Les objectifs du plan sont dans la fourchette de ceux que le ministre a établis pour les exercices subséquents. Pour l'exercice 2008-2009, l'objectif prévu est de 57 %. Par la suite, la Société a indiqué qu'elle n'atteindrait pas l'objectif qui varie entre 60 et 65 % pour l'exercice 2009-2010 ou 2010-2011.

28. Marine Atlantique possède une petite équipe de cadres supérieurs, à savoir un président-directeur général et trois vice-présidents. Chacun de ces cadres supérieurs s'est vu confier de vastes responsabilités et dispose d'un nombre limité de gestionnaires pour l'aider. Les cadres supérieurs et le Conseil d'administration reconnaissent que Marine Atlantique ne possède pas les capacités de gestion suffisantes pour relever les grands défis opérationnels et stratégiques qui se posent à elle. Le Conseil d'administration a approuvé un plan de renouveau de la gestion. La première priorité décrite dans ce plan est de réorganiser la Société en vue d'améliorer la reddition de comptes, de préciser les responsabilités et d'accroître la capacité de gestion. La deuxième priorité est d'améliorer les processus de gestion, notamment la planification. La Société est en voie de recruter de nouveaux gestionnaires, aux termes du plan de renouveau de la gestion. Il incombera à ces gestionnaires d'établir un plan détaillé pour modifier les modalités de gestion de la Société et pour mettre sur pied une équipe de mise en œuvre.

29. La direction s'emploie à définir un plan complet de remplacement de sa flotte depuis un certain nombre d'années. C'est ainsi que dans le Sommaire du Plan d'entreprise de 2005-2009 et celui de 2006-2010, la Société affirmait qu'elle devait augmenter la capacité

de sa flotte. Elle a mené un certain nombre d'études en vue d'établir le plan de renouvellement de sa flotte.

30. La Société a présenté un projet de plan de renouvellement de sa flotte au gouvernement fédéral durant l'exercice 2007-2008.

Cependant, le gouverneur en conseil a rejeté le plan qui comprenait la vente du navire à moteur *Atlantic Freighter*. Il a aussi refusé de répondre à la demande la Société de signer un accord d'affrètement pour augmenter ses capacités. Le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités a ordonné à Marine Atlantique de procéder à une nouvelle analyse de rentabilité et à des études de faisabilité en vue de déterminer les exigences précises et les coûts du plan de renouvellement de la flotte. Le gouvernement fédéral a par la suite approuvé la demande d'affrètement d'un traversier.

31. Après le rejet de son premier plan et à la demande du ministre, Marine Atlantique a présenté, en octobre 2008, un plan stratégique à long terme de renouvellement de sa flotte au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités et à Transports Canada. Dans ce plan, la Société a signalé les problèmes suivants :

- le taux élevé d'insatisfaction de la clientèle;
- une flotte vieillissante et peu fiable;
- le report de travaux d'entretien, ce qui accroît les coûts et la difficulté d'assurer les services;
- la pénurie de compétences, compte tenu du vieillissement de la main-d'œuvre, de la concurrence féroce dans le secteur maritime et du manque de financement de l'apprentissage du leadership;
- l'incapacité de la Société d'atteindre l'objectif de recouvrement des coûts.

32. Même s'il est axé sur le renouvellement de la flotte, le plan décrit d'autres stratégies pour relever les grands défis opérationnels de Marine Atlantique. Il prévoit notamment une nouvelle structure organisationnelle et une augmentation du nombre de cadres supérieurs qui se verront confier de nouvelles responsabilités ciblées. La Société s'emploie également à élaborer des plans pour renouveler ses activités commerciales, en se concentrant sur l'expérience des clients, les opérations, la gestion des ressources humaines et des talents, les technologies de l'information, la sécurité et la sûreté et l'environnement.

33. La Société a appliqué la stratégie d'analyse coûts-avantages de Transports Canada lors de l'établissement de son plan stratégique à long terme de renouvellement de sa flotte. Dans ce plan, elle a proposé

trois solutions. Elle a recruté un grand nombre d'experts-conseils, notamment des architectes navals, pour la conseiller et l'aider à élaborer le plan. Les gestionnaires ont également consulté régulièrement Transports Canada pour s'assurer que le plan répondait aux besoins du gouvernement. Ils ont tenu compte des coûts au titre de l'exploitation et des immobilisations pendant tout le cycle de vie au moment de chiffrer les diverses solutions en présence.

34. La mise en œuvre du plan de renouvellement de la flotte dépend de l'approbation et d'un financement important du gouvernement fédéral. Selon ses prévisions, la Société aurait besoin de 800 millions à 1,4 milliard de dollars (en dollars courants) sur une période qui pourrait atteindre 25 ans, et de 150 millions de dollars (en dollars courants) pour ses installations à terre. Le financement nécessaire pour les navires sera fonction de la solution approuvée par le gouvernement fédéral. Le plan de la Société recense d'autres charges d'exploitation qui sont estimées à 17 millions de dollars, sur cinq ans, et des dépenses en immobilisations de 12 millions de dollars pour renouveler ses activités commerciales, notamment la relève de la direction, et pour la mise en œuvre du plan. Marine Atlantique et le gouvernement fédéral n'ont pas encore retenu un plan pour renouveler les actifs vieillissants de la Société ou ses activités.

35. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C., en collaboration avec le gouvernement fédéral, devrait régler les questions stratégiques en suspens : le vieillissement de sa flotte et de ses installations à terre, l'incapacité de recouvrer les coûts comme il se doit et le renouveau de la gestion. Ensemble, les parties devraient régler les problèmes de financement. La Société devrait surveiller la progression du règlement de chaque question stratégique.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et, en collaboration avec Transports Canada, elle s'emploie à établir une proposition complète de revitalisation de la Société qui proposera au gouvernement des solutions à long terme pour régler ces questions stratégiques, notamment une proposition de recapitalisation de la flotte et des installations à terre.

Planification des activités et gestion des immobilisations

La planification interne et opérationnelle est insuffisante

36. Nous avons relevé une deuxième lacune importante dans les moyens et les méthodes opérationnels de Marine Atlantique qui concerne la planification stratégique et opérationnelle et la gestion des immobilisations. Marine Atlantique ne possède pas un cadre de planification opérationnelle ni d'indicateurs du rendement qui lui

permettraient de mettre en œuvre son orientation stratégique et ses plans d'entreprise. La Société a dépassé les budgets d'exploitation approuvés en 2006 ainsi que pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009. Elle n'a pas non plus respecté des engagements pris dans ses plans d'entreprise ni donné suite aux diverses observations que nous avons formulées dans notre rapport d'examen spécial de 2004. Ses méthodes de gestion des immobilisations ne lui permettent pas d'avoir l'assurance que ses opérations sont fiables et qu'elle gère ses actifs de la manière la plus économique qui soit pendant leur durée de vie utile. Les traversiers ont donc subi des pannes mécaniques, ce qui nuit à la fiabilité du service, et plusieurs installations à terre sont en piètre état.

37. La planification stratégique définit l'orientation de l'organisation et ses fondements en mettant l'accent sur l'avenir. Elle permet aussi d'évaluer cette orientation et de l'adapter à un contexte en évolution.

38. Nous nous attendions à ce que la Société dispose de moyens et de méthodes pour définir une orientation stratégique et des buts et des objectifs précis et mesurables, qui tiennent compte des coûts prévus, des besoins en matière de financement et des priorités du gouvernement, des risques cernés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.

39. Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, Marine Atlantique établit tous les ans un plan d'entreprise quinquennal qui doit être recommandé par le Conseil du Trésor du Canada et approuvé par le gouverneur en conseil. Ce plan et les budgets d'exploitation et d'immobilisations qui l'accompagnent définissent les objectifs et les cibles à l'égard des résultats financiers et opérationnels. Le plan stratégique à long terme de renouvellement de la flotte renferme également des éléments d'un plan stratégique destiné à préparer l'avenir de la Société.

40. Le Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013 de Marine Atlantique contient des énoncés stratégiques généraux sur la sécurité, l'environnement, le rapport coût-efficacité, le service à la clientèle et les ressources humaines. La Société n'a pas de plans d'activités qui intègrent les buts et les objectifs pour les gestionnaires et les services, et qui aident à mettre en œuvre les stratégies énoncées dans le Sommaire du Plan d'entreprise. Comme nous le mentionnons ailleurs dans ce rapport, la Société n'a donc pas donné suite à des stratégies importantes en vue de mettre au point un système de gestion de l'environnement et d'établir un horaire des traversées de 2008 qui aurait prévu une marge de manœuvre suffisante pour faire face aux

retards occasionnés par les intempéries et les pannes mécaniques. Par ailleurs, un comité mis sur pied pour améliorer le service à la clientèle a cessé de se réunir. La Société a établi un cadre de planification opérationnelle, notamment des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle et des indicateurs de rendement, qui devraient être mis en œuvre au cours de l'exercice 2009-2010.

41. Chaque service au sein de Marine Atlantique possède son propre budget de fonctionnement et d'immobilisations. Ces budgets sont établis en fonction de l'horaire annuel des traversées. Les gestionnaires doivent régulièrement surveiller les résultats obtenus par rapport aux budgets établis. La Société a constamment dépassé ses budgets initiaux approuvés, en partie en raison de l'augmentation imprévue du coût du carburant, de l'obligation de verser des cotisations supplémentaires au régime de retraite et de la fluctuation du taux de change. La Société a donc été obligée de solliciter des fonds supplémentaires auprès du gouvernement fédéral pour mener ses activités en apportant des modifications à ses plans d'entreprise en 2006 ainsi que lors des exercices 2007-2008 et 2008-2009. Elle a attendu vers la fin de ces deux exercices pour signaler qu'elle avait besoin d'un financement supplémentaire.

42. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait instaurer un processus de planification stratégique et opérationnelle qui définisse des priorités et des plans et répartisse les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre de ces plans.

***Réponse de la Société.** Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle a déjà mis en œuvre un processus de renouvellement de la Société et de renouveau de sa gestion. Ce processus comprend un cadre opérationnel, y compris des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle, d'établissement des budgets et d'évaluation du rendement. Un nouveau poste de vice-président, Affaires stratégiques et internes, a été doté récemment. Le titulaire de ce poste sera directement chargé de mettre en œuvre le nouveau processus de planification. Un nouveau cadre de reddition de comptes pour les gestionnaires vient aussi d'être instauré. Il permettra de veiller à ce que des objectifs et des cibles mesurables soient définis pour la Société et tous les cadres supérieurs.*

La Société a peu fait pour donner suite à notre rapport d'examen spécial de 2004

43. Les progrès insatisfaisants réalisés par la Société pour combler les lacunes dans les moyens et les méthodes que nous avons signalées dans notre dernier rapport d'examen spécial illustrent bien la faiblesse

de ses processus de planification. Comme le présent rapport, notre rapport spécial de 2004 signalait des lacunes importantes dans les moyens et les méthodes de planification et d'évaluation du rendement de la Société. Un certain nombre de nos observations proposaient à la Société des améliorations possibles. L'annexe A résume les observations et les recommandations formulées en 2004, l'état de leur mise en œuvre et les paragraphes du présent rapport où nous traitons des questions qui y sont reliées. À notre avis, dans l'ensemble, la Société n'a pas réalisé de progrès satisfaisants en vue de donner suite à ces observations.

La planification et la mise en œuvre d'affrètement de traversiers étaient inadéquates

44. Les modalités de gestion de l'affrètement du navire à moteur *Atlantic Vision* montrent bien également les lacunes qui existent au chapitre de la planification de la Société. En avril 2008, Marine Atlantique a reçu l'approbation du gouverneur en conseil pour affréter un transbordeur de passagers et de voitures en vue de répondre à une hausse du trafic. Au cours du même mois, la Société a négocié une entente d'affrètement de cinq ans du navire à moteur *Atlantic Vision*. Le Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013 indiquait que ce navire serait livré à la Société en septembre 2008, après avoir été modifié pour répondre à ses besoins. Le traversier devait entrer en service en octobre 2008. Or il n'a été livré à Marine Atlantique qu'en novembre 2008, car l'entente d'affrètement donnait jusqu'à cinq mois aux propriétaires pour le livrer.

45. Après avoir pris possession du navire, la Société a relevé des problèmes importants qui n'avaient pas été pris en compte par la direction dans le plan original. Par exemple, de nouveaux systèmes d'ancrage ont dû être installés et des modifications supplémentaires ont dû être apportées, notamment pour respecter les exigences réglementaires canadiennes. L'entrée en service a donc été retardée. La Société a révisé son plan de mise en service. Celle-ci a été progressive après deux mois d'essais et de manœuvres en mer qui n'étaient pas prévus initialement. Le navire à moteur *Atlantic Vision* est entré en service le 1^{er} avril 2009, avec cinq mois de retard.

46. L'entente quinquennale d'affrètement coûtera beaucoup plus cher que ce qui était prévu au début. Les nouveaux systèmes d'ancrage et les modifications supplémentaires ont alourdi les coûts des immobilisations. De plus, la Société ne savait pas, lorsqu'elle a conclu l'entente d'affrètement, qu'elle était tenue de payer les retenues d'impôt au nom du propriétaire. La pièce 4 présente de l'information détaillée sur les coûts supplémentaires qui sont estimés à 17 millions de dollars.

Pièce 4 Augmentation des coûts pour l'affrètement du navire à moteur *Atlantic Vision*

(en millions de \$)	Coûts estimatifs initiaux (janvier 2008)	Coûts estimatifs révisés (mars 2009)
Frais d'affrètement	100,6	100,6
TVH	6,5	5,3
Retenues d'impôt	-	11,2
Modifications et améliorations	6,0	7,7
Nouveaux systèmes d'ancrage	-	5,8
Total	113,1	130,6

Source : Renseignements fournis par Marine Atlantique.

Remarque : Le taux de change utilisé : 1 Euro = 1,60 CAD

47. Marine Atlantique a également constaté qu'elle avait surestimé la capacité du traversier. Elle avait calculé, dans un premier temps, que le traversier pourrait contenir 615 équivalents autos (EA). Or, le traversier ne peut contenir qu'environ 475 EA actuellement. Toutefois, la direction prévoit qu'il pourra peut-être prendre 531 EA à son bord lorsqu'elle aura acquis une plus grande expérience. Cette augmentation du nombre d'EA pourrait ne jamais se réaliser, car elle repose sur la capacité de chargement de deux ponts inférieurs qui ne peuvent pas accueillir autant de véhicules que prévu. Le nombre maximal de passagers qui peut être pris en charge en toute sécurité par l'équipage en cas d'urgence se chiffre à 728. Or, Transports Canada a accordé au navire à moteur *Atlantic Vision* un certificat de sécurité pour 800 passagers au maximum, y compris les membres de l'équipage. Cela veut donc dire que la capacité totale du traversier est bien moins grande que la première estimation faite par la Société, qui était de 1 000 passagers.

Les indicateurs de rendement sont inadéquats

48. Dans le cadre de notre examen spécial de 2004, nous avons indiqué que Marine Atlantique était en voie de définir des indicateurs et des cibles de rendement. La Société a présenté un certain nombre d'indicateurs de rendement dans son Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013. Il faut cependant savoir que ces indicateurs de rendement ne correspondent pas entièrement au mandat, à la mission et aux objectifs de la Société. Ainsi, Marine Atlantique n'a pas défini le niveau de service qu'elle espère

offrir. Elle ne mesure pas non plus le nombre de véhicules qui ne peuvent pas être transportés lors de chaque traversée et ne fait pas rapport à cet égard. Chacun de ces indicateurs serait pourtant directement lié au mandat confié à la Société de transporter les véhicules et les passagers qui le souhaitent. La direction nous a fait savoir qu'elle ne croyait pas que les indicateurs de rendement actuels étaient complets et elle a indiqué qu'elle comptait les réviser.

49. Les rapports entre Marine Atlantique et le gouvernement du Canada sont définis dans un accord bilatéral qui a été signé en 1987. Cet accord précise les responsabilités générales de la Société de fournir des services et prévoit qu'elle doit communiquer de l'information au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Un accord d'exploitation conclu avec ce ministre, qui a servi pour la dernière fois au cours de l'exercice 2007-2008, décrit également les attentes à l'égard du rendement, qui se limitaient cependant au nombre de traversées effectuées chaque mois par liaison.

50. Marine Atlantique et Transports Canada sont en voie de récrire l'accord bilatéral. L'ébauche de l'accord renferme des indicateurs de rendement, notamment : des objectifs visant l'utilisation de l'espace sur les ponts des traversiers; des indicateurs liés aux résultats financiers, entre autres des cibles pour le recouvrement des coûts et les dépenses d'exploitation par équivalent auto; et des indicateurs liés au service, particulièrement le respect des horaires et la communication de renseignements sur les passagers qui restent à quai, sur la liaison qui doit être assurée aux termes de la Constitution, parce que le traversier est plein.

51. En juin 2008, la direction a présenté une version provisoire d'un tableau de bord équilibré (indicateurs de rendement) au Conseil d'administration. Le Conseil a demandé à la direction d'y ajouter des indicateurs et des cibles. Au moment de notre examen, le tableau de bord n'était pas encore prêt et le Conseil ne l'avait donc pas encore approuvé.

52. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait établir un processus d'évaluation du rendement qui définirait des objectifs et des attentes à l'égard du rendement, et prévoirait une surveillance périodique et la présentation de rapports sur les progrès réalisés aux cadres supérieurs et au Conseil d'administration.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle vient de lancer un processus de renouvellement de ses activités administratives et de renouveau de sa gestion qui intègre un cadre

opérationnel, y compris des procédures officielles pour la planification stratégique et opérationnelle, l'établissement des budgets et l'évaluation du rendement. La surveillance régulière des objectifs de la direction et des attentes à l'égard du rendement s'inscrit dans ce processus. Un nouveau cadre de reddition de comptes des gestionnaires vient d'être instauré. Il garantira que des objectifs et des cibles mesurables seront fixés et contrôlés pour tous les cadres supérieurs.

Marine Atlantique doit systématiser sa gestion des risques

53. Nous nous attendions à ce que Marine Atlantique ait recours à des moyens et à des méthodes pour recenser et gérer les risques de manière systématique, en vue de contribuer à l'accomplissement du mandat et à l'atteinte des objectifs opérationnels de la Société. La direction et le Conseil d'administration connaissent les risques auxquels est exposée la Société. Depuis qu'elle a embauché un gestionnaire des risques à la fin de 2008, celle-ci procède à des évaluations officielles des risques lors de la planification et de la gestion de certaines activités et elle a rédigé un registre de risques et une politique de gestion des risques. Cette politique n'est cependant pas encore approuvée. Il en est de même pour un profil de risques, un processus de recensement des risques et une méthode de documentation des mesures d'atténuation des risques.

54. Nous avons constaté lors de notre examen spécial de 2004 que Marine Atlantique avait besoin de définir un plan complet de reprise des activités en cas d'interruption importante des services. La Société ne dispose toujours pas d'un tel plan, même si elle en possède certains éléments, notamment un plan d'urgence pour sa technologie de l'information.

55. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait définir et mettre en œuvre une politique complète de gestion des risques, qui comprendrait des stratégies d'atténuation, notamment un plan exhaustif de reprise des activités.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle souligne qu'elle a fait des progrès dans son utilisation des évaluations des risques. La Société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. Le titulaire de ce poste poursuivra l'établissement d'un programme complet de gestion des risques, notamment l'élaboration d'un registre des risques d'entreprise et de stratégies d'atténuation connexes au cours des deux prochaines années.

La Société a adopté une stratégie raisonnable pour établir les prévisions du trafic

56. Le plan d'entreprise de la Société et son horaire annuel de traversées reposent essentiellement sur les prévisions du trafic. De plus, les prévisions du trafic à long terme constituent un facteur important de l'élaboration de la stratégie de renouvellement de la flotte. En 2007, la Société a retenu les services d'experts-conseils externes pour établir des prévisions du trafic à long terme.

57. Nous avons conclu que la méthode utilisée pour établir les prévisions étaient raisonnables et que la Société avait mis en œuvre un processus pour ajuster régulièrement les prévisions. De plus, elle a révisé ses prévisions de croissance pour 2009 pour le trafic de véhicules commerciaux en se fondant sur les données réelles sur les véhicules transportés en 2008.

Les systèmes de gestion de l'entretien sont incompatibles

58. Compte tenu du fait que Marine Atlantique dépend énormément de ses immobilisations, il est primordial qu'elle instaure un système de gestion de l'entretien bien conçu et qu'elle le mette en œuvre avec efficacité.

59. La Société signale des problèmes d'entretien dans ses sommaires du plan d'entreprise depuis un certain nombre d'années. Ainsi, dans les sommaires du Plan d'entreprise de 2005-2009 et de 2006-2010, elle indique que les pannes mécaniques et les travaux d'entretien imprévus ont posé des problèmes au cours des exercices précédents.

60. Marine Atlantique possède un système informatisé de gestion de l'entretien à bord de chacun de ses traversiers. Depuis 2007, elle utilise un autre système informatisé de gestion de l'entretien pour ses installations à terre. Elle comptait implémenter le module d'achat du système utilisé à terre à bord de tous ses traversiers, mais elle a retardé cette implémentation. En effet, la seule façon d'interfacer les deux systèmes est de saisir l'information manuellement d'un système à l'autre.

61. Marine Atlantique utilise ses systèmes d'entretien pour planifier le calendrier de la plupart de ses travaux d'entretien préventif. Nous avons constaté que la Société sous-traitait l'entretien des systèmes hydrauliques à bord de ses navires, mais qu'elle n'utilisait pas le système d'entretien à bord pour gérer les travaux de sous-traitance. L'information dans les systèmes à bord n'est pas complète, car certaines données sont saisies séparément dans le système des installations à terre.

62. Les gestionnaires techniques à terre, qui ont la responsabilité globale d'assurer l'entretien des traversiers, ne peuvent pas consulter directement l'information qui se trouve dans les systèmes à bord des navires. Leur capacité de surveiller l'entretien à bord des traversiers s'en trouve donc limitée. Les gestionnaires ne sont pas en mesure, quant à eux, d'analyser pleinement et en temps voulu les inspections, les défauts et les éléments non conformes, ni de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

63. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait revoir ses systèmes de gestion de l'entretien en vue d'améliorer leur utilité et leur compatibilité dans le secteur de la gestion des immobilisations.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a mis l'accent surtout sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.

Marine Atlantique n'a pas adapté ses méthodes d'entretien au vieillissement de ses traversiers et équipements

64. Marine Atlantique procède à des enquêtes sur les défaillances de ses équipements et sur les incidents connexes, conformément au Code international de gestion pour la sécurité de l'exploitation des navires et la prévention de la pollution (Code ISM). Ces enquêtes garantissent que les exploitants communiquent les cas de non-conformité aux gestionnaires, que ceux-ci prennent les mesures qui s'imposent et que la Société consigne en dossier les mesures correctives prises. Cependant, la Société n'utilise généralement pas ces rapports d'enquête pour signaler des problèmes systématiques possibles ni pour adapter les calendriers d'entretien préventif.

65. Au cours de notre examen, les traversiers de Marine Atlantique étaient certifiés par le programme de la Sécurité maritime de Transports Canada et des sociétés de classification (organisations indépendantes chargées de contrôler le respect des normes maritimes). Cependant, les certificats que le programme de la Sécurité maritime a délivrés ne couvrent pas toute la période permise afin de s'assurer que la Société règle les problèmes d'entretien dans les meilleurs délais. Les rapports d'inspection de la Sécurité maritime ont signalé des problèmes d'entretien dans un certain nombre de domaines. Marine Atlantique

n'a pas utilisé ces rapports d'inspection non plus pour adapter ses calendriers d'entretien.

66. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait utiliser les rapports d'enquête et d'inspection pour recenser les problèmes systématiques possibles et adapter ses calendriers d'entretien préventif en conséquence.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a mis l'accent surtout sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unique chargé d'assurer la gestion du cycle de vie de tous ses actifs. Il s'agira notamment de créer un nouveau comité de l'exploitation sur l'entretien et d'examiner et d'améliorer les moyens et les méthodes d'entretien au cours des deux prochaines années.

La Société ne gère pas ses actifs selon les principes de gestion du cycle de vie

67. Marine Atlantique n'utilise pas ses systèmes d'entretien pour assurer la gestion du cycle de vie complet de ses actifs, de l'acquisition jusqu'à l'aliénation. C'est donc dire que ses décisions concernant la réparation ou le remplacement d'actifs ne se font pas de manière systématique et que la direction n'obtient pas facilement les renseignements nécessaires pour adapter ses méthodes d'entretien au vieillissement ou aux défaillances des équipements.

68. Recommandation. Lors de l'acquisition de nouveaux actifs, Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre une stratégie de gestion du cycle de vie.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a mis l'accent surtout sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unique chargé d'assurer la gestion du cycle de vie de tous ses actifs. Il s'agira notamment de créer un nouveau comité de l'exploitation sur l'entretien et d'examiner et d'améliorer les moyens et les méthodes d'entretien au cours des deux prochaines années. Elle reconnaît que ses installations et ses équipements à terre sont en piètre état.

69. Marine Atlantique a recensé des problèmes de longue date non seulement sur les traversiers, mais aussi dans ses installations et ses équipements à terre. La Société n'a pas effectué les travaux d'entretien courants pour de nombreuses pièces d'équipement mobile pendant un certain nombre d'années. Elle ne contrôle pas le remplacement

cyclique de ses équipements mobiles en utilisant son système informatisé de gestion de l'entretien pour ses équipements à terre. Par ailleurs, les problèmes d'entretien s'accumulent, notamment des toits qui fuient et des fenêtres qui causent des problèmes de moisissure et d'humidité dans plusieurs bâtiments.

70. Afin de ne pas dépasser le budget approuvé, la Société a retardé ou annulé des projets d'acquisition d'actifs pendant un certain nombre d'années. Elle a, par exemple, retardé l'achat de nouveaux véhicules spécialisés pour charger et décharger des remorques sur les traversiers. Or, bon nombre des véhicules en service ont été acquis au début des années 1990. De plus, la Société a, pour la première fois, indiqué la nécessité d'aménager un deuxième bassin à Port aux Basques à la fin des années 1990. Ce bassin est actuellement en construction en dépit du fait que ce projet est inscrit dans le budget annuel des immobilisations depuis 2002. Le remplacement de la toiture du terminal à Argentinia a été retardé pendant trois ans. L'amélioration des commodités sur les traversiers en service a été retardée ou annulée jusqu'à l'achèvement du plan de renouvellement de la flotte.

71. Marine Atlantique utilise le système informatisé d'entretien sur terre pour programmer les travaux d'entretien préventif des équipements qui servent à mélanger les carburants. Cependant, elle n'utilise pas le système pour programmer les travaux d'entretien préventif des structures matérielles des bassins.

72. La Société dispose de moyens et de méthodes pour s'assurer que le personnel d'entretien et le personnel technique possèdent les compétences nécessaires et reçoivent la formation technique et connexe appropriée.

Le report des travaux d'entretien nuit à la fiabilité du service

73. Les défaillances de l'équipement, les pannes mécaniques et la détérioration des installations ont des effets négatifs sur le service. De juin à août 2008, la Société a annulé treize traversées en raison de travaux d'entretien imprévus. Une panne de moteur sur le navire à moteur *Joseph and Clara Smallwood* a prolongé la durée d'une traversée vers Argentinia à l'été 2008, ce qui a occasionné l'annulation de traversées et forcé les clients à modifier leurs plans de voyage. En décembre 2008, Marine Atlantique a retiré le navire à moteur *Caribou* de l'horaire de traversées prévu pour réparer des registres coupe-feu et des louvres. La détérioration de la structure de la rampe de chargement supérieure à Port aux Basques a retardé le service et occasionné des retards si importants que le stationnement du terminal était rempli,

ce qui a forcé les véhicules commerciaux à attendre sur l'autoroute qui conduit au terminal.

74. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre des méthodes d'entretien qui garantiraient un contrôle efficace et la prise en compte du vieillissement des actifs et de leur état.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle accorde une attention particulière à la gestion du cycle de vie des actifs dans le cadre du réaménagement de ses processus de gestion et d'administration. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unique chargé d'assurer la gestion du cycle de vie de tous ses actifs. Les méthodes actuelles d'entretien seront examinées et une stratégie complète de gestion du cycle de vie des actifs sera instaurée. La direction, en collaboration avec Transports Canada, termine une proposition de revitalisation de Marine Atlantique qui comprendra un budget pour recapitaliser la flotte et les installations à terre.

Gouvernance de la Société

75. La gouvernance concerne les méthodes de gestion qui permettent à une organisation de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs. Des méthodes efficaces de gouvernance sont essentielles pour atteindre les objectifs énoncés dans la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui régit les sociétés d'État.

76. Nous nous attendions à ce que Marine Atlantique dispose d'un cadre de gouvernance efficace qui permette au Conseil d'administration et aux cadres supérieurs d'optimiser l'efficacité de la Société et réponde aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de la gérance, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.

77. Nous avons constaté que la Société disposait d'un cadre de gouvernance et de moyens pour s'acquitter de ses responsabilités à cet égard. Cependant, nous avons remarqué qu'il y avait place à amélioration.

Le Conseil d'administration reconnaît qu'il faut consolider les méthodes de gouvernance

78. Le gouverneur en conseil nomme les membres du Conseil d'administration de Marine Atlantique, sur la recommandation du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Le Conseil se compose actuellement de neuf administrateurs externes,

d'un président, et d'un président-directeur général, pour un total de onze membres.

79. Le président et tous les administrateurs indépendants de la Société ont été nommés à la fin de 2006. Au début de 2008, le président-directeur général a quitté la Société. Il a été remplacé, par intérim, jusqu'à la nomination d'un nouveau président-directeur général en octobre 2008.

80. En 2007, le Conseil d'administration a procédé à un examen de ses méthodes de gouvernance, qui visait à revoir les mandats des comités du Conseil et les obligations d'information du Conseil ainsi qu'à définir les rapports avec la haute direction. L'examen de la gouvernance a été interrompu en 2008 en raison du départ du président-directeur général, mais a repris en 2009.

81. Le Conseil d'administration a créé trois comités pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités — Comité de vérification, Comité de la gouvernance de la société et Comité des ressources humaines et de la gestion des retraites. Les comités font rapport régulièrement au Conseil d'administration et fonctionnent en respectant un mandat qui a été approuvé par le Conseil. En mars 2009, les mandats des comités ont été mis à jour. Ils seront réexaminés dans le cadre de l'examen de la gouvernance de la Société.

82. Le Conseil d'administration a un profil, établi en 2004, qui décrit les compétences et les connaissances que doivent posséder ses membres ainsi que les antécédents de candidats compétents qui pourraient occuper le poste d'administrateur. Le Comité de la gouvernance de la société s'emploie actuellement à actualiser le profil du Conseil.

83. Selon ce profil, les administrateurs possèdent collectivement le degré d'indépendance, les capacités et les compétences appropriés et ont accès à des ressources qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités. Le Conseil d'administration et ses comités ont, à l'occasion, retenu les services d'experts-conseils indépendants pour les aider. Le Conseil communique régulièrement avec le président-directeur général et les cadres de la Société. Une partie des réunions du Conseil et de chacun de ses comités se déroule régulièrement sans la présence de la direction. Cela contribue à renforcer l'indépendance du Conseil et de ses comités.

84. Les nouveaux administrateurs reçoivent une documentation d'orientation et ont l'occasion de visiter la Société pour se familiariser avec ses activités. Les administrateurs assistent régulièrement à une formation externe en gouvernance.

85. Les gestionnaires communiquent régulièrement de l'information au Conseil et à ses comités. Le Conseil d'administration a fait savoir qu'il avait besoin d'informations meilleures et plus adaptées à ses besoins. Nous avons constaté ce qui suit pendant notre examen :

- La direction présente à chaque réunion du Conseil d'administration des rapports qui décrivent ses récentes activités, mais elle ne communique pas régulièrement les progrès réalisés en vue de donner suite aux engagements importants pris dans les plans d'entreprise.
- En 2008, même si le Conseil d'administration a régulièrement fait des suivis de problèmes, diverses mesures à prendre, notamment la nécessité de préciser les responsabilités aux termes du *Code canadien du travail* et de rédiger un code sur les conflits d'intérêts et de confidentialité, sont restées en suspens pendant de longues périodes — parfois une année ou plus.

86. Recommandation. Le Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer son examen des méthodes de gouvernance de la Société et y donner suite.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Le Conseil d'administration et la direction viennent de terminer l'examen de la gouvernance, notamment de réviser la charte de gouvernance du Conseil, de codifier les attentes à l'égard du président et des administrateurs du Conseil et de décrire les rôles respectifs du Conseil et du président-directeur général.

La vérification interne de la Société n'était pas conforme aux normes

87. La vérification interne représente un élément important de la gouvernance, car elle procure aux cadres supérieurs et aux membres du Conseil l'assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles importantes sont menées de manière efficiente et efficace. En février 2008, le Comité de vérification a reçu une évaluation externe de la qualité de la fonction de vérification interne de Marine Atlantique. L'examen a permis de constater que cette fonction n'était qu'en partie conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes. Depuis la communication de ce rapport d'évaluation, la Société s'est employée à renforcer la fonction de vérification interne. Elle a signé un contrat avec une société de services professionnels pour accroître sa capacité et exécuter diverses vérifications internes, sous l'autorité du Comité de vérification.

Sécurité, sûreté et gérance environnementale

88. Marine Atlantique est tenue de se conformer aux lois qui régissent l'exploitation en toute sécurité de ses traversiers, surtout à la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* et à ses règlements. Nous nous attendions à ce que la Société dispose de moyens et de méthodes qui lui donnent l'assurance que ses activités se déroulent conformément aux exigences réglementaires actuelles et futures pour garantir la sûreté et la sécurité des passagers et de ses employés et pour protéger ses actifs et l'environnement.

89. Nous avons constaté que la Société dispose des moyens et des méthodes nécessaires pour s'assurer qu'elle satisfait aux exigences de sécurité actuels et prévus, bien que, selon nous, il y ait place à amélioration. La Société n'a pas mis en œuvre un système de gestion environnemental et doit améliorer ses moyens pour respecter pleinement les exigences réglementaires.

Les traversiers, les personnels navigants et les installations à terre possèdent des certificats de sécurité à jour

90. Il incombe au programme de la Sécurité maritime de Transports Canada d'inspecter les traversiers de Marine Atlantique et de certifier qu'ils sont conformes aux exigences de la Loi. Au moment de notre examen, Marine Atlantique possédait les certificats de sécurité requis.

91. Marine Atlantique a établi des moyens et des méthodes pour obtenir l'assurance que les membres de ses équipages sont formés et certifiés. Nous avons constaté que la Société avait continué de financer la formation technique de ses équipages. Les personnels navigants doivent posséder les certificats appropriés, aux termes du *Règlement sur le personnel maritime* de la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*. Pendant notre examen, la Sécurité maritime avait confirmé que les certificats de tous les personnels navigants étaient à jour et appropriés pour les postes occupés par les membres des équipages.

92. En plus des exigences prévues aux termes des lois canadiennes, le navire à moteur *Atlantic Vision*, un traversier immatriculé à l'étranger, est tenu de respecter le *Code international de gestion pour la sécurité de l'exploitation des navires et la prévention de la pollution* (Code ISM). Ce Code vise à « ... assurer la sécurité en mer, de prévenir les blessures ou les pertes de vie humaine et d'éviter de causer des dommages au milieu marin ainsi que des dommages matériels ». Les trois autres traversiers de la Société respectent aussi volontairement le Code. Les sociétés de classification émettent un certificat de conformité au Code. Pendant

notre examen, tous les traversiers de la Société possédaient un certificat de gestion de la sécurité valide.

93. Pour que les traversiers puissent recevoir un certificat de gestion de la sécurité, les activités à terre doivent également se dérouler conformément au Code ISM. Au cours de notre examen, les activités à terre de la Société avaient obtenu le document de conformité requis.

94. Comme c'est courant avec tous les services de traversier, des incidents et des accidents se produisent à l'occasion chez Marine Atlantique, même si aucun incident ni accident grave n'a eu lieu pendant notre examen. La Société dispose de procédures pour faire enquête sur les aspects liés à la sécurité ou à la sûreté des incidents et accidents, et faire rapport à cet égard. Elle possède également des mesures d'urgence qui sont consignées dans son manuel d'intervention d'urgence.

La Société n'a pas entièrement adhéré aux mesures de sécurité

95. Comme il a été immatriculé à l'étranger, le navire à moteur *Atlantic Vision* doit respecter le *Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires* (Code ISPS). C'est donc dire que les terminaux de North Sydney et de Port aux Basques doivent également se conformer au Code ISPS. Les autres traversiers et les trois terminaux devront également se conformer au règlement sur la sécurité lorsque ces exigences s'appliqueront aux services de traversier canadiens. Marine Atlantique et d'autres exploitants de traversiers canadiens discutent actuellement avec Transports Canada des mesures qui devront être prises pour mettre en œuvre ce nouveau règlement.

96. La Société a exécuté des évaluations de la sécurité. Ces évaluations ont permis de conclure qu'aucun des terminaux ne respectait toutes les exigences du Code ISPS. Elle a élaboré des plans de sécurité pour ses terminaux et attend désormais la version finale du règlement sur la sécurité destiné aux exploitants de traversiers. La Société collabore avec la Sécurité maritime de Transports Canada pour se conformer aux exigences du Code ISPS.

97. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre des plans en vue de se conformer aux exigences en vigueur et à venir en matière de sécurité.

Réponse de la Société. *Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et souligne qu'elle contribue activement à l'élaboration du règlement sur la sécurité des traversiers nationaux. Elle continue d'instaurer,*

en amont, de nouvelles initiatives de sécurité et de définir une stratégie pour s'assurer qu'elle se conformera entièrement au nouveau règlement sur la sécurité dès son entrée vigueur, et qu'elle respecte les exigences en matière de sécurité en vigueur et respectera les exigences à venir. Étant donné que le navire à moteur Atlantic Vision assure uniquement un service de traversier national et que son équipage est entièrement canadien, la Société discute actuellement avec les organismes de réglementation en vue de mieux définir les répercussions du Code ISPS sur ses activités.

Aucun système de gestion de l'environnement n'est en œuvre chez Marine Atlantique

98. L'exploitation de traversiers et de terminaux par Marine Atlantique pose des risques environnementaux dans divers secteurs, notamment la gestion des carburants, les émissions atmosphériques, la gestion des déchets solides et des eaux usées. Dans le cadre de notre examen spécial de 2004, nous avons constaté que Marine Atlantique ne possédait pas un système officiel de gestion de l'environnement. Dans le Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013, la Société s'est engagée à élaborer un système de gestion de l'environnement en 2008. En l'absence d'un tel système, la direction et le Conseil d'administration peuvent difficilement avoir l'assurance que la Société respecte les lois applicables. Il est également difficile de prouver qu'elle atteint son objectif de soutenir, de favoriser et de maintenir la gérance de l'environnement. Nous avons constaté que la Société n'avait pas commencé à mettre au point un système de gestion de l'environnement. Il faut cependant savoir que les éléments fondamentaux qui composent un tel système, comme une politique environnementale et le recensement de tous les risques environnementaux et de conformité, n'existent toujours pas.

99. Transports Canada a commandé des études qui ont confirmé des niveaux de contamination qui dépassent les normes acceptables dans les trois terminaux de la Société. Ces études soulignent des faiblesses dans les méthodes qui sont actuellement en vigueur chez Marine Atlantique. Notre examen nous a permis de confirmer un grand nombre de ces faiblesses. La Société doit améliorer ses activités de surveillance et de contrôle de la qualité de l'eau potable qu'elle distribue et sa gestion des produits dangereux et des déchets solides en vue de se conformer complètement aux exigences réglementaires applicables. Nous nous inquiétons surtout de l'absence d'un programme de gestion des réservoirs de carburant.

100. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre un système officiel de gestion de l'environnement qui lui permettrait de recenser et d'évaluer les risques et de définir des priorités. Ce système comprendrait des mesures de surveillance et de rapport sur le rendement en matière d'environnement et de conformité aux règlements.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a créé un nouveau service unifié de la conformité qui sera notamment chargé d'assurer la gestion de l'environnement. Elle est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, du risque et de la conformité. Grâce à ce nouveau directeur et au nouveau service, la Société renouvellera et améliorera son plan environnemental au cours des deux prochaines années.

Gestion des ressources humaines

101. Nous nous attendions à ce que Marine Atlantique dispose des moyens et des méthodes pour s'assurer de disposer aujourd'hui et à l'avenir des ressources humaines et du milieu de travail nécessaires pour atteindre ses objectifs et ses buts.

102. Nous avons constaté que la Société disposait des moyens et des méthodes pour s'assurer qu'elle avait la capacité nécessaire en matière de ressources humaines pour atteindre ses buts et objectifs, bien que nous ayons remarqué qu'il y avait place à amélioration.

La Société a besoin d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines

103. Nous nous attendions aussi à ce qu'elle dispose d'un plan de gestion des ressources humaines, assorti de stratégies, pour appuyer la mise en œuvre du plan d'entreprise général. La Société a fait des progrès en vue de se doter des éléments qui composent un plan de gestion des ressources humaines. Elle possède notamment un plan de relève pour les postes clés, un plan d'instauration d'un système d'examen du rendement des employés, un plan de renouvellement de la gestion et des stratégies de négociation des conventions collectives. Elle n'a cependant pas établi un plan complet de gestion des ressources humaines. C'est donc dire qu'elle ne peut pas prouver entièrement qu'elle dispose de plans pour s'assurer de disposer d'un nombre adéquat d'employés qualifiés qui vont lui permettre de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

104. Au moment de notre examen, Marine Atlantique n'avait pas adopté de cadre de reddition de comptes qui définisse les résultats qui sont attendus des cadres supérieurs. De plus, son système d'examen du rendement des gestionnaires et des superviseurs ne prévoit pas

d'objectifs et de cibles mesurables. Par ailleurs, la Société a défini, pour 2009-2010, ses attentes en matière de reddition de comptes à l'égard du président-directeur général, et établit présentement de telles attentes à l'égard des vice-présidents et de ceux qui relèvent des vice-présidents. En avril 2009, Marine Atlantique compte instaurer un nouveau système d'évaluation annuelle du rendement pour tous les employés non syndiqués.

105. Marine Atlantique élabore des stratégies en prévision des négociations en cours et à venir. Elle a déterminé ses objectifs pour les négociations des conventions collectives. Elle a réussi, grâce à la négociation, à obtenir un peu de flexibilité dans ses conventions collectives.

106. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines qui permettra à la Société de disposer d'un nombre adéquat d'employés qualifiés en vue de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Le Service des ressources humaines a été réaménagé et voit à l'arrivée de nouvelles ressources en vue de contribuer à améliorer les stratégies de gestion des ressources humaines actuelles et de regrouper les éléments fondamentaux au sein d'un plan intégré de gestion des ressources humaines au cours des deux prochaines années.

Activités d'exploitation

107. Nous nous attendions à ce que Marine Atlantique ait des moyens et des méthodes pour obtenir l'assurance qu'elle fournit, dans le cadre de ses activités, un service de transport suivi et fiable, qu'elle répond aux besoins de sa clientèle et qu'elle assure une utilisation adéquate des ressources.

108. Sauf pour ce qui est de la lacune importante ayant trait à la gestion des immobilisations, qui a un effet sur la fiabilité du service, nous avons constaté que la Société dispose des moyens et des méthodes qui favorise le transport uniforme et fiable des passagers, la satisfaction des besoins des clients et l'utilisation appropriée des ressources. Nous avons cependant noté des occasions d'amélioration.

Marine Atlantique a pris des mesures pour améliorer le processus d'établissement de l'horaire des traversées de 2009

109. L'établissement de l'horaire des traversées est une composante importante du processus annuel de planification. Un certain nombre de facteurs influent sur l'établissement de cet horaire, notamment :

- les prévisions du trafic, notamment la variabilité saisonnière;
- la taille et la vitesse des traversiers;
- la durée des traversées pour Port aux Basques et Argientia, qui diffère;
- le temps qu'il faut pour charger et décharger les traversiers;
- les travaux d'entretien prévus et imprévus.

110. Au cours de notre examen, nous avons constaté que la Société avait des difficultés à respecter l'horaire des traversées de 2008 durant la période de pointe de l'été. Comme l'indique la pièce 3, la Société enregistre le nombre le plus élevé de passagers en juillet et en août. Les statistiques internes de la Société destinées aux gestionnaires et au Conseil d'administration indiquent que 48 % et 60 % des traversées ont respecté l'horaire en juillet et en août 2008, respectivement. Il faut cependant savoir que ces données sont fondées sur le respect de l'horaire modifié des traversées. Un expert-conseil recruté par la Société a calculé que les traversiers ont respecté l'horaire original des traversées seulement dans environ 10 % des cas au cours de l'été 2008.

111. Marine Atlantique nous a fait savoir que des pannes mécaniques associées à un horaire serré ne laissaient aucune marge de manœuvre à la direction pour programmer des traversées à sa discrétion, ce qui a aggravé l'irrégularité des traversiers en 2008. Dès qu'un traversier ne respectait plus l'horaire d'une traversée en raison d'un bris mécanique ou des conditions météorologiques, il était difficile, voire impossible, de revenir à l'horaire initial.

112. Nous avons constaté que la Société avait révisé son processus d'établissement de l'horaire des traversées de 2009. Elle a tenu compte des prévisions du trafic et planifié des retards imprévus et des occasions de faire des travaux d'entretien. Par ailleurs, la Société n'a pas fixé de cibles de rendement pour la durée des principales composantes du temps d'escale (comme le temps qu'il faut pour abaisser la rampe, pour faire sortir le premier et le dernier véhicule du traversier et pour faire monter le premier véhicule).

La Société doit améliorer l'affectation et l'utilisation de ses ressources humaines

113. Marine Atlantique a besoin d'un système de dotation en personnel navigant pour affecter les ressources à chaque traversier. La Société fait appel à un système d'affectation manuel qui repose sur les connaissances et l'expérience d'un petit groupe d'employés. Changer l'horaire d'un employé peut entraîner des changements dans l'horaire

de beaucoup d'autres, en raison des dispositions relatives à l'ancienneté et à la « supplantation » prévues dans les conventions collectives. Chacun de ces changements fait l'objet d'un suivi manuel.

114. Selon une étude menée par des experts-conseils au nom de Marine Atlantique, le système d'affectation du personnel n'est pas efficace. Il pourrait être automatisé en vue de mieux gérer l'affectation du personnel sur les traversiers. L'étude constate également que le logiciel de gestion des ressources humaines que la Société utilise actuellement pour le reste de ses activités pourrait constituer une solution informatisée convenable pour l'affectation du personnel navigant. Au moment de notre examen, Marine Atlantique avait décidé d'informatiser l'affectation du personnel navigant, mais n'avait pas encore retenu un système.

115. Lors de notre examen spécial de 2004, nous avons constaté que Marine Atlantique n'avait pas défini d'attentes à l'égard de la productivité. Il n'y a toujours pas d'indicateurs pour évaluer la productivité. La Société a retenu les services d'experts-conseils qui ont signalé des possibilités d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts dans le secteur des ressources humaines.

116. Recommandation. Marine Atlantique S.C.C. devrait adopter un système automatisé pour améliorer l'affectation du personnel et l'utilisation des ressources humaines.

Réponse de la Société. Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et elle procédera à sa mise en œuvre au cours des deux prochaines années.

L'indicateur acceptable de la satisfaction de la clientèle a été changé

117. Marine Atlantique effectue un sondage sur la satisfaction de la clientèle. Le sondage visant la période de juin à septembre 2008 a permis de poser 70 questions à 1 215 passagers qui ont utilisé les services de traversier au cours de cette période. Nous jugeons que l'échantillon est adéquat. Dans son rapport annuel de l'exercice 2007-2008, la Société a indiqué que 95 % de ses clients étaient entièrement ou principalement satisfaits de ses services. Dans son plan stratégique de renouvellement de sa flotte, en revanche, la Société a récemment signalé un taux de satisfaction beaucoup plus faible. Cette baisse du taux de satisfaction est due au fait que la Société considère désormais la catégorie de clients « entièrement satisfaits », qui s'élevait à 43 % lors de l'exercice 2007-2008, comme l'indicateur

acceptable de la satisfaction de sa clientèle (au lieu de regrouper les catégories entièrement et principalement satisfaits, comme par le passé).

118. Dans le Sommaire du Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013, la Société a répété qu'elle avait créé un comité du service à la clientèle pour régler les plaintes des clients et examiner les nouvelles initiatives. Nous avons constaté que peu de personnes assistaient aux réunions du comité, qui étaient de fait souvent annulées. Le comité a, à terme, cessé de se réunir. Dans le cadre de son initiative de renouveau de la gestion, la Société a reconnu la nécessité de résoudre le problème du service à la clientèle. À la fin de notre examen, elle avait créé le nouveau poste de vice-président, Expérience client, dans le cadre de son plan de renouveau de la gestion, et elle était en voie de le combler.

La Société a mis en œuvre un nouveau système de réservations

119. Au cours de l'exercice 2008-2009, la Société a mis en œuvre un nouveau système de réservations qui a amélioré le processus de réservation en ligne. Le nouveau système est plus convivial que l'ancien, car il permet aux clients de faire des réservations directement en ligne. De plus, il conserve des données sur les réservations qui permettent de faire des analyses supplémentaires, notamment des renseignements détaillés sur les véhicules et les passagers transportés.

Conclusion

120. Nous avons décelé des lacunes importantes dans les moyens et les méthodes de Marine Atlantique dans les secteurs suivants :

- **Questions stratégiques.** Marine Atlantique risque de ne pas être en mesure d'assurer les services dont elle a la charge en raison de questions stratégiques qui nécessiteront l'appui du gouvernement pour être réglées. Il s'agit notamment du vieillissement de sa flotte de traversiers et de ses installations à terre, des difficultés liées à la préservation de moyens suffisants pour répondre à la demande, de l'incapacité de la Société à respecter l'objectif de recouvrement des coûts établi par le gouvernement fédéral et de la nécessité d'accroître ses capacités de gestion. Marine Atlantique doit convenir avec le gouvernement d'un plan d'action, qui prévoira notamment un financement à long terme, en vue de relever ces défis.

- **Planification des activités et gestion des immobilisations.**

Marine Atlantique ne dispose pas d'un cadre de planification de ses activités ni d'indicateurs de rendement qui permettraient de garantir la mise en œuvre de son orientation stratégique et de ses plans d'entreprise. Elle a dépassé ses budgets d'exploitation approuvés en 2006 ainsi que lors des exercices 2007-2008 et 2008-2009 et n'a pas respecté des engagements pris dans ses plans d'entreprise. De plus, la Société n'a pas donné suite à plusieurs des observations formulées lors de notre examen spécial de 2004. Les méthodes de gestion des immobilisations de Marine Atlantique ne garantissent pas la fiabilité de ses activités, ni que ses actifs sont gérés de la manière la plus économique qui soit tout au long de leur durée de vie utile. Les traversiers ont donc subi des pannes qui ont nui à la fiabilité du service et les installations à terre sont en piètre état.

121. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen et des lacunes importantes décrites précédemment, Marine Atlantique n'a pas l'assurance raisonnable en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du présent rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Au cours de la période faisant l'objet de l'examen, les moyens et les méthodes de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens et méthodes examinés et critères de l'examen

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan de vérification qui recensait les principaux moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen. Ce dernier a porté sur la période d'octobre 2008 à mars 2009. Notre stratégie d'examen pour chaque secteur prévoyait un suivi des observations et des recommandations formulées dans notre rapport d'examen spécial de 2004.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance de la Société	
Charte du Conseil Mandat pour le Conseil et ses comités Structure des comités du Conseil Information communiquée au Conseil Profil du Conseil Orientation stratégique, directives et surveillance Suivi et surveillance de l'orientation du Conseil	Pour optimiser son efficacité et sa capacité de réaliser son mandat, la Société devrait se doter d'un cadre de gouvernance satisfaisant qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui concerne la gérance du Conseil d'administration, les relations avec l'actionnaire et les communications avec le public.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Planification stratégique et opérationnelle	
Processus général de planification Cadre de gestion des risques Processus de planification des activités et du budget Prévisions du trafic Établissement des attentes en matière de rendement Évaluation des résultats financiers et des résultats des activités, et rapports à cet égard	La Société a des orientations stratégiques bien définies et des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Son orientation stratégique et ses buts prennent en compte les coûts prévus, le financement et les priorités du gouvernement, les risques cernés et la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente
Sécurité et sûreté	
Système de gestion de la sécurité Incidents et accidents — enquêtes et rapports Système d'intervention en cas d'urgence Plans de reprise des activités Compétences et formation du personnel navigant Respect des codes de sûreté Système de gestion de l'environnement	Les activités sont gérées de manière à respecter les exigences réglementaires en vigueur et à venir en vue d'assurer la sécurité et la sûreté des passagers et des employés, ainsi que la protection des actifs et de l'environnement.
Gestion des ressources humaines	
Planification des ressources humaines Planification de la relève Capacité de gestion Recrutement et maintien en poste d'employés qui possèdent les capacités et les compétences essentielles Guide sur la gestion et la supervision Indicateurs pour évaluer la productivité Stratégie à long terme pour négocier les conventions collectives	La Société gère ses ressources humaines de manière à disposer des ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et ses buts.
Activités d'exploitation	
Établissement de l'horaire des traversées Profil et affectation du personnel navigant Sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle Système de réservations	Les activités sont gérées de manière à assurer un service de transport suivi et fiable, à répondre aux besoins de la clientèle et à assurer une utilisation adéquate des ressources.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gestion des immobilisations	
Planification du renouvellement des immobilisations, surtout de la flotte Planification du renouvellement de la flotte Établissement des prévisions du trafic Planification et mise en œuvre des travaux d'entretien Système informatisé de gestion de l'entretien Incidents et accidents — rapports et enquêtes	Les stratégies d'acquisition, d'utilisation et d'entretien des navires et des installations à terre doivent répondre aux besoins d'exploitation actuels et futurs et être fondées sur le coût le moins élevé de toute la durée de vie.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 9 juillet 2009.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Douglas Timmins

Directeur principal : John O'Brien

Directrice : Heather McManaman

Shannon Black

Jill Devanney

Nicole Musycsyn

Adrienne Scott

Trish Sims

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe A État des progrès relativement aux observations formulées dans notre rapport d'examen spécial de 2004

Observations formulées en 2004	Renvoi aux paragr. dans ce rapport	Progrès
Lacunes importantes		
<p>Efficienc e et économie des opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> Nécessité de définir le rendement attendu et d'établir des indicateurs et des cibles de rendement pour déterminer dans quelle mesure le rendement attendu est atteint. Nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour réaliser les aspects essentiels du plan stratégique. 	<p>De 48 à 51</p> <p>De 39 à 41 et de 43 à 47</p>	<p>Partiellement mise en œuvre — des mesures ont été élaborées, mais elles ne sont pas terminées.</p> <p>Pas mise en œuvre.</p>
<p>Ententes d'exploitation annuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> Les ententes d'exploitation n'ont pas tenu compte du coût intégral de la fourniture des services. 	<p>41 et de 49 à 50</p>	<p>Sans objet — les ententes d'exploitation ne sont plus utilisées; les budgets d'exploitation ont été dépassés.</p>
Autres observations		
Planification de la flotte, planification stratégique, opérationnelle et des activités de la Société		
<ul style="list-style-type: none"> La planification du renouvellement des navires s'est faite de manière ponctuelle afin de parer au plus pressé et elle a été mal documentée. Il faudrait définir un plan détaillé de remplacement des navires. 	<p>De 29 à 34</p>	<p>Partiellement mise en œuvre — un plan de renouvellement à long terme de la flotte a récemment été présenté au ministre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Le plan stratégique n'est pas mis à jour tous les ans et il n'y a pas de plan d'action pour encadrer la mise en œuvre des stratégies. 	<p>De 29 à 34 et de 39 à 41</p>	<p>Partiellement mise en œuvre — le plan de renouvellement à long terme de la flotte renferme les éléments d'un plan stratégique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Des conflits d'horaire ont nui à la ponctualité des traversiers 	<p>De 109 à 112</p>	<p>Mise en œuvre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les méthodes d'établissement des prévisions du trafic en vigueur surestiment la demande future. 	<p>56 et 57</p>	<p>Mise en œuvre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> L'écart se creuse entre le financement approuvé initialement dans le plan d'entreprise et la subvention dont la Société a besoin pour assurer les services prévus. 	<p>41</p>	<p>Pas mise en œuvre — la Société continue de solliciter un plus grand financement du gouvernement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les plans stratégiques, les plans d'entreprise et les plans annuels actuels ne sont pas bien intégrés. 	<p>De 39 à 41 et de 43 à 47</p>	<p>Pas mise en œuvre — il manque toujours des mécanismes de reddition de comptes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Absence d'un processus officiel de gestion en continu des risques. L'évaluation de la menace et des risques n'a pas été achevée. 	<p>53</p>	<p>Partiellement mise en œuvre — une ébauche de politique de gestion des risques et de registre des risques ont été élaborés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de plan complet de reprise des activités. 	<p>54</p>	<p>Pas mise en œuvre.</p>

Observations formulées en 2004	Renvoi aux paragr. dans ce rapport	Progrès
Indicateur de rendement		
<ul style="list-style-type: none"> Aucun objectif pour les principales composantes du temps d'escale. 	112	Pas mise en œuvre.
<ul style="list-style-type: none"> Aucune norme précise visant la productivité des employés et le service à la clientèle n'a encore été établie. 	115	Pas mise en œuvre.
<ul style="list-style-type: none"> Les sondages sur la satisfaction de la clientèle soulignent un faible taux de satisfaction pour ce qui est de la ponctualité des traversiers. 	110	Pas mise en œuvre — la ponctualité des traversiers a été mauvaise pendant la période de pointe à l'été 2008.
Gouvernance de la Société		
<ul style="list-style-type: none"> Le rendement du président directeur général n'est pas contrôlé. Les politiques et les pratiques du Conseil ne sont pas consignées dans un manuel sur la gouvernance. Le Code de conduite et les lignes directrices sur l'éthique ne sont pas mis à jour. 	De 78 à 85	Mise en œuvre.
Ressources humaines		
<ul style="list-style-type: none"> La capacité de la Société de faire correspondre de manière efficiente ses ressources humaines à ses besoins opérationnels est une préoccupation de longue date. Nous avons trouvé des possibilités d'accroître l'efficacité de l'affectation du personnel. 	103 et de 113 à 115	Partiellement mise en œuvre — des études ont été menées, mais aucun plan n'a été instauré.
<ul style="list-style-type: none"> La Société ne possède pas encore un plan des ressources humaines complet et documenté. 	103	Partiellement mise en œuvre — les composantes d'un plan de gestion des ressources humaines ont été mises en place.
<ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires ne reçoivent pas une formation adéquate sur la façon de faire leur travail dans un milieu fortement syndiqué. 		Partiellement mise en œuvre.
<ul style="list-style-type: none"> Marine Atlantique ne possède pas de stratégie à long terme en vue de renégocier les dispositions restrictives de ses conventions collectives. 	105	Mise en œuvre.
Environnement		
<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de système de gestion de l'environnement officiel. 	98 et 99	Pas mise en œuvre.
Gestion des actifs		
<ul style="list-style-type: none"> La Société commence à peine à évaluer ses installations à terre. 	De 69 à 72	Pas mise en œuvre — les installations à terre sont en piètre état.

Annexe B Liste des recommandations

Voici la liste des recommandations du rapport d'examen spécial. Le numéro précédant la recommandation indique le paragraphe où la recommandation se trouve dans le rapport. Les numéros entre parenthèses indiquent les paragraphes où l'on discute du sujet dans le rapport.

Recommandation	Réponse
Questions stratégiques non réglées	
<p>35. Marine Atlantique S.C.C., en collaboration avec le gouvernement fédéral, devrait régler les questions stratégiques en suspens : le vieillissement de sa flotte et de ses installations à terre, l'incapacité de recouvrer les coûts comme il se doit et le renouveau de la gestion. Ensemble, les parties devraient régler les problèmes de financement. La Société devrait surveiller la progression du règlement de chaque question stratégique. (24-34)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et, en collaboration avec Transports Canada, elle s'emploie à établir une proposition complète de revitalisation de la Société qui proposera au gouvernement des solutions à long terme pour régler ces questions stratégiques, notamment une proposition de recapitalisation de la flotte et des installations à terre.</p>
Planification des activités et gestion des immobilisations	
<p>42. Marine Atlantique S.C.C. devrait instaurer un processus de planification stratégique et opérationnelle qui définisse des priorités et des plans et répartisse les responsabilités à l'égard de la mise en œuvre de ces plans. (36-41)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle a déjà mis en œuvre un processus de renouvellement de la Société et de renouveau de sa gestion. Ce processus comprend un cadre opérationnel, y compris des procédures officielles de planification stratégique et opérationnelle, d'établissement des budgets et d'évaluation du rendement. Un nouveau poste de vice-président, Affaires stratégiques et internes, a été doté récemment. Le titulaire de ce poste sera directement chargé de mettre en œuvre le nouveau processus de planification. Un nouveau cadre de reddition de comptes pour les gestionnaires vient aussi d'être instauré. Il permettra de veiller à ce que des objectifs et des cibles mesurables soient définis pour la Société et tous les cadres supérieurs.</p>

Recommandation	Réponse
<p>52. Marine Atlantique S.C.C. devrait établir un processus d'évaluation du rendement qui définirait des objectifs et des attentes à l'égard du rendement, et prévoirait une surveillance périodique et la présentation de rapports sur les progrès réalisés aux cadres supérieurs et au Conseil d'administration. (48-51)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle vient de lancer un processus de renouvellement de ses activités administratives et de renouveau de sa gestion qui intègre un cadre opérationnel, y compris des procédures officielles pour la planification stratégique et opérationnelle, l'établissement des budgets et l'évaluation du rendement. La surveillance régulière des objectifs de la direction et des attentes à l'égard du rendement s'inscrit dans ce processus. Un nouveau cadre de reddition de comptes des gestionnaires vient d'être instauré. Il garantira que des objectifs et des cibles mesurables seront fixés et contrôlés pour tous les cadres supérieurs.</p>
<p>55. Marine Atlantique S.C.C. devrait définir et mettre en œuvre une politique complète de gestion des risques, qui comprendrait des stratégies d'atténuation, notamment un plan exhaustif de reprise des activités. (53-54)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle souligne qu'elle a fait des progrès dans son utilisation des évaluations des risques. La Société est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, des risques et de la conformité. Le titulaire de ce poste poursuivra l'établissement d'un programme complet de gestion des risques, notamment l'élaboration d'un registre des risques d'entreprise et de stratégies d'atténuation connexes au cours des deux prochaines années.</p>
<p>63. Marine Atlantique S.C.C. devrait revoir ses systèmes de gestion de l'entretien en vue d'améliorer leur utilité et leur compatibilité dans le secteur de la gestion des immobilisations. (58-62)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a mis l'accent surtout sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unifié chargé d'assurer la gestion de tous ses actifs pendant leur cycle de vie. Pour ce faire, un nouveau comité de l'exploitation sera mis sur pied, et les pratiques et les systèmes d'entretien seront examinés et améliorés au cours des deux prochaines années.</p>
<p>66. Marine Atlantique S.C.C. devrait utiliser les rapports d'enquête et d'inspection pour recenser les problèmes systématiques possibles et adapter ses calendriers d'entretien préventif en conséquence. (64-65)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a mis l'accent surtout sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unique chargé d'assurer la gestion du cycle de vie de tous ses actifs. Il s'agira notamment de créer un nouveau comité de l'exploitation sur l'entretien et d'examiner et d'améliorer les moyens et les méthodes d'entretien au cours des deux prochaines années.</p>

Recommandation	Réponse
<p>68. Lors de l'acquisition de nouveaux actifs, Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre une stratégie de gestion du cycle de vie. (67)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a mis l'accent surtout sur la gestion du cycle de vie des actifs. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unique chargé d'assurer la gestion du cycle de vie de tous ses actifs. Il s'agira notamment de créer un nouveau comité de l'exploitation sur l'entretien et d'examiner et d'améliorer les moyens et les méthodes d'entretien au cours des deux prochaines années. Elle reconnaît que ses installations et ses équipements à terre sont en piètre état.</p>
<p>74. Marine Atlantique S.C.C. devrait mettre en œuvre des méthodes d'entretien qui garantiraient un contrôle efficace et la prise en compte du vieillissement des actifs et de leur état. (73)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Elle accorde une attention particulière à la gestion du cycle de vie des actifs dans le cadre du réaménagement de ses processus de gestion et d'administration. Elle s'emploie à recruter un directeur de la gestion des actifs — un poste nouvellement créé — qui dirigera un service unique chargé d'assurer la gestion du cycle de vie de tous ses actifs. Les méthodes actuelles d'entretien seront examinées et une stratégie complète de gestion du cycle de vie des actifs sera instaurée. La direction, en collaboration avec Transports Canada, termine une proposition de revitalisation de Marine Atlantique qui comprendra un budget pour recapitaliser la flotte et les installations à terre.</p>
<hr/> <p>Gouvernance de la Société</p>	
<p>86. Le Conseil d'administration de Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer son examen des méthodes de gouvernance de la Société et y donner suite. (78-85)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Le Conseil d'administration et la direction viennent de terminer l'examen de la gouvernance, notamment de réviser la charte de gouvernance du Conseil, de codifier les attentes à l'égard du président et des administrateurs du Conseil et de décrire les rôles respectifs du Conseil et du président-directeur général.</p>

Recommandation	Réponse
Sécurité, sûreté et gérance environnementale	
<p>97. Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre des plans en vue de se conformer aux exigences en vigueur et à venir en matière de sécurité. (95-96)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et souligne qu'elle contribue activement à l'élaboration du règlement sur la sécurité des traversiers nationaux. Elle continue d'instaurer, en amont, de nouvelles initiatives de sécurité et de définir une stratégie pour s'assurer qu'elle se conformera entièrement au nouveau règlement sur la sécurité dès son entrée en vigueur, et qu'elle respecte les exigences en matière de sécurité en vigueur et respectera les exigences à venir. Étant donné que le navire à moteur <i>Atlantic Vision</i> assure uniquement un service de traversier national et que son équipage est entièrement canadien, la Société discute actuellement avec les organismes de réglementation en vue de mieux définir les répercussions du Code ISPS sur ses activités.</p>
<p>100. Marine Atlantique S.C.C. devrait élaborer et mettre en œuvre un système officiel de gestion de l'environnement qui lui permettrait de recenser et d'évaluer les risques et de définir des priorités. Ce système comprendrait des mesures de surveillance et de rapport sur le rendement en matière d'environnement et de conformité aux règlements. (98-99)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Dans le cadre de sa récente réorganisation, elle a créé un nouveau service unifié de la conformité qui sera notamment chargé d'assurer la gérance de l'environnement. Elle est en voie de pourvoir au nouveau poste de directeur de la qualité, du risque et de la conformité. Grâce à ce nouveau directeur et au nouveau service, la Société renouvellera et améliorera son plan environnemental au cours des deux prochaines années.</p>
Gestion des ressources humaines	
<p>106. Marine Atlantique S.C.C. devrait terminer l'élaboration d'un plan stratégique de gestion des ressources humaines qui permettra à la Société de disposer d'un nombre adéquat d'employés qualifiés en vue de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. (103-105)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation. Le Service des ressources humaines a été réaménagé et voit à l'arrivée de nouvelles ressources en vue de contribuer à améliorer les stratégies de gestion des ressources humaines actuelles et de regrouper les éléments fondamentaux au sein d'un plan intégré de gestion des ressources humaines au cours des deux prochaines années.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Activités d'exploitation</p> <p>116. Marine Atlantique S.C.C. devrait adopter un système automatisé pour améliorer l'affectation du personnel et l'utilisation des ressources humaines. (113-115)</p>	<p>Marine Atlantique S.C.C. accepte cette recommandation et elle procédera à sa mise en œuvre au cours des deux prochaines années.</p>

