



Un organisme du gouvernement de l'Ontario

Commission de transport Ontario Northland
Plan d'activités pour l'exercice 2022-2023

Table of Contents

Message du président-directeur général	4
1.0 Introduction.....	8
1.1 Notre mission, notre vision et nos valeurs.....	8
1.2 Vue d'ensemble et priorités stratégiques pour 2022-2023	9
1.3 Contribution à la planification des transports pour le Nord	11
1.4 Réponse d'Ontario Northland à la lettre de mandat	11
2.0 Contexte opérationnel pour l'exercice 2022-2023	13
2.1 Plan relatif à la pandémie de coronavirus (COVID-19).....	13
2.2 Analyse contextuelle	15
2.3 Initiatives auxquelles participent des tiers.....	18
2.3.1 Partenariat avec Metrolinx.....	18
3.0 Survol des programmes.....	22
3.1 Services ferroviaires	22
3.2 Services aux voyageurs.....	23
3.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf.....	25
3.4 Services généraux.....	26
4.0 Produits livrables prévus, exercices 2022-2023 à 2026-2027	27
4.1 Services d'autocar et de train de passagers.....	28
4.2 Services du Polar Bear Express	30
4.3 Services ferroviaires	31
4.4 Services généraux.....	32
5.0 Principaux projets de l'organisme	40
5.1 Durabilité environnementale	40
5.2 Programme de planification des ressources d'entreprise.....	40
5.3 Gestion des biens d'entreprise.....	41
6.0 Profil financier	41
6.1 Sommaire du budget d'exploitation.....	43
6.2 Sommaire du budget des immobilisations.....	46
6.2.1 Recommandations relatives à la gestion des biens.....	47
6.3 Hypothèse clé : Carburant diesel.....	51

7.0	Gestion des risques d'entreprise.....	52
8.0	Mesure du rendement	54
9.0	Ressources humaines.....	68
9.1	Résumé et planification de l'effectif	71
9.2	Stratégie de rémunération	73
10.0	Services des technologies de l'information.....	74
11.0	Services juridiques, biens immobiliers et gouvernance organisationnelle	75
12.0	Marketing et communications	80
13.0	Plan de mise en œuvre	81
	Annexe A – Réponse à la pandémie	83

Message du président-directeur général

Je suis fière de vous présenter le plan d'activités d'Ontario Northland pour l'exercice 2022-2023. Ce plan d'activités présente un aperçu global des travaux réalisés par Ontario Northland pour accomplir son mandat et trouver des occasions d'améliorer les services de transport dans la région grâce à l'innovation et à un esprit d'amélioration continue.

Ontario Northland joue un rôle important dans la création de solutions de transport pour les entreprises en fournissant des services de transport ferroviaire de marchandises essentiels et efficaces qui relient les entreprises au reste du monde, des services intégrés de transport par autocar et de transport ferroviaire de voyageurs qui permettent aux résidents du Nord de se rendre à leurs rendez-vous médicaux, au travail, à l'école et dans des destinations touristiques, et en prolongeant la durée de vie du matériel roulant des chemins de fer et des services de transport en commun grâce à des travaux de remise à neuf et de réparation de qualité.

Cette année encore, nos priorités sont la reprise après la pandémie, l'amélioration continue et l'innovation. Je suis persuadée que nous atteindrons nos objectifs au cours de la prochaine année, et ce, grâce aux 750 employés passionnés et compétents qui vivent et travaillent dans les collectivités que nous desservons. Je suis très fière de nos employés, ceux-ci ont réagi promptement et avec compassion pour assurer la santé et la sécurité de leurs collègues, de nos voyageurs et de nos clients tout au long de la pandémie. Nous continuerons à faire preuve de diligence, de bienveillance et de responsabilité tout en nous adaptant aux nouvelles exigences.

Comme vous le verrez dans les pages qui suivent, nous investissons dans notre personnel en lui offrant des possibilités de formation et de perfectionnement, améliorons les processus et mettons en place de nouveaux équipements, logiciels et technologies. Ces mesures offriront aux employés les outils dont ils ont besoin pour réaliser leur plein potentiel et continuer d'exprimer des idées novatrices pour améliorer nos services tout en assurant une saine utilisation de l'argent des contribuables. Ces initiatives continueront de favoriser une relation solide avec la province, qui nous a offert un soutien incroyable en investissant dans notre infrastructure et en travaillant avec nous à l'amélioration des services de transport.

La mise sur pied d'une organisation diversifiée et inclusive me passionne, et ce plan d'activités permettra à Ontario Northland de progresser vers la réalisation de cet objectif. Il ne fait aucun doute que ce plan favorisera la résilience de l'organisme et lui permettra de connaître du succès dans chaque division.

Ontario Northland est un organisme unique qui offre des services de transport interurbain à plus de 150 collectivités et ses véhicules parcourent plus de 5 millions de kilomètres chaque année afin de relier les personnes et les biens essentiels aux collectivités éloignées et nordiques et aux grands centres urbains de l'Ontario et du Manitoba.

Tandis que le monde est toujours aux prises avec la pandémie de COVID-19, nos services de transport ferroviaire de marchandises n'ont jamais été aussi importants pour assurer l'accès à la chaîne d'approvisionnement. Notre liaison avec les compagnies ferroviaires de catégorie 1 pour la livraison de marchandises a prouvé que nous sommes l'épine dorsale de l'économie. Dans le plan d'activités,

vous remarquerez de nombreuses initiatives novatrices visant à améliorer et à maintenir les services de transport ferroviaire de marchandises dans le Nord de l'Ontario.

Une culture axée sur la sécurité et la responsabilité est au fondement de toutes nos activités. Nous continuerons d'inculquer les valeurs et les comportements qui favorisent l'essor de cette culture. Cela est important, car nous offrons des services dans un vaste territoire où les conditions météorologiques sont imprévisibles, ce qui oriente notre façon de fonctionner et nous oblige à être prudents, responsables et souples.

Pour qu'Ontario Northland offre des services efficaces et efficients, nous devons continuellement repenser les services, les processus et l'information qui nous permettent de connaître du succès. Nous le faisons pour nous assurer de répondre aux besoins en évolution des voyageurs, des clients et des collectivités que nous desservons. Le plan d'activités pour l'exercice 2022-2023 qui suit décrit nos nombreuses priorités et comporte des objectifs et des indicateurs de rendement clés clairs conçus pour nous aider à atteindre nos objectifs opérationnels.

Je suis impatient de rendre compte des progrès accomplis dans le rapport annuel de 2022-2023.

SOMMAIRE

Ontario Northland est fière d'offrir des services de transport sûrs et fiables à la population et aux entreprises du nord de l'Ontario et est bien placée pour soutenir la reprise économique de la province. S'appuyant sur les succès obtenus au cours de la période très difficile qu'a été l'exercice 2021-2022, le plan d'activités pour l'exercice 2022-2023 décrit nos priorités à venir pour toutes nos divisions opérationnelles ainsi que nos priorités et nos orientations stratégiques organisationnelles, les mesures du rendement, l'évaluation des risques, le contexte opérationnel, le profil financier, les initiatives d'amélioration continue et les produits livrables prévus.

Le présent plan d'activités est élaboré conformément aux exigences énoncées dans la *Loi sur la Commission de transport Ontario Northland* et à la Directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement provincial et reprend les priorités du gouvernement de l'Ontario relativement au transport dans le nord énoncé dans la lettre de mandat 2022-2023 de l'organisme. La pandémie de COVID-19 a eu de lourdes conséquences sur les Services voyageurs, mais la division des Services ferroviaires est forte et illustre bien à quel point la contribution des chemins de fer est importante en ces temps exceptionnels. Nous demeurons un maillon important de la chaîne d'approvisionnement. Le plan d'activités pour l'exercice 2022-2023 prévoit un rétablissement graduel et progressif. La santé et la sécurité de nos employés, de nos voyageurs, de nos clients et des collectivités que nous desservons demeureront au sommet de nos priorités tout au long de ce cycle d'activités.

Pour le cycle d'activités 2022-2023, les Services ferroviaires continueront de travailler avec des compagnies ferroviaires de catégorie 1 pour améliorer l'efficacité du transport ferroviaire des marchandises sur tout le territoire de l'Amérique du Nord et l'accès à celui-ci. Les Services d'autocars mettront l'accent sur la satisfaction des besoins en matière de transport dans le Nord et relieront les collectivités rurales aux grands centres (Toronto, Ottawa et Winnipeg). De plus, Ontario Northland continuera d'explorer des partenariats pour améliorer la connectivité du transport de voyageurs.

Le Polar Bear Express (PBX) continue d'offrir des services de transport essentiels permettant aux collectivités des Premières Nations de la côte de la baie James d'accéder à des services médicaux et à des écoles. Tout au long de ce cycle d'activités, Ontario Northland cherchera sans relâche des occasions d'améliorer ce service en collaboration avec les collectivités de la côte de la baie James.

Le Centre de remise à neuf et de réparation (CRR) continuera de collaborer avec les clients des services de remise à neuf et de réparation de wagons de voyageurs, de wagons de marchandises et de locomotives. Ces travaux permettent à l'organisme d'accroître ses revenus. Le CRR offre un service spécialisé à l'appui d'autres chemins de fer et du déplacement des marchandises et des personnes.

Pour l'exercice 2022-2023, Ontario Northland continuera d'aller de l'avant avec son programme d'amélioration des immobilisations. Compte tenu des conditions hivernales nordiques et des longues distances parcourues par ses véhicules, il est impératif de veiller à ce que chaque élément d'actif et d'infrastructure soit en bon état. Nous commencerons à mettre en œuvre nos nouvelles mesures de gestion du rendement afin d'évaluer continuellement les progrès réalisés dans l'exécution de notre mandat et l'atteinte de nos objectifs. Le Groupe immobilier continuera de dresser l'inventaire des biens

immobiliers d'Ontario Northland et collaborera avec le gouvernement afin de se départir des actifs excédentaires.

En ce qui concerne l'avenir, Ontario Northland maintiendra le cap sur l'endiguement et la réduction des coûts tout en améliorant le service à la clientèle et sur une prestation de services stratégique et responsable tout en tenant compte des risques. Ontario Northland aspire à relier les collectivités et les entreprises du Nord au reste de l'Ontario et à l'Amérique du Nord. Grâce aux compétences et à l'expérience de longue date de son personnel, Ontario Northland est fière de prêter main-forte au ministère des Transports de l'Ontario (MTO) en contribuant au Plan de transport pour le nord de l'Ontario, en lançant des initiatives stratégiques tout au long de ce cycle d'activités et en appuyant les citoyens, les voyageurs, les collectivités autochtones, les collectivités francophones et les entreprises du nord de l'Ontario.

1.0 Introduction

Ontario Northland est un organisme du gouvernement de l'Ontario qui, depuis le 1^{er} avril 2020, relève de l'Assemblée législative par l'entremise du ministère des Transports de l'Ontario. L'organisme est un partenaire essentiel à la prestation de services et de solutions de transport de qualité à la population ontarienne.

Fondée par le gouvernement de l'Ontario en 1902, Ontario Northland a pour mandat de fournir des services de transport dans le nord de l'Ontario et fonctionne sous le régime de la *Loi sur la Commission de transport Ontario Northland*. Forte d'une longue et riche histoire, Ontario Northland a contribué à façonner l'identité du nord de l'Ontario et, sous la direction du ministre des Transports, continue d'offrir ses services pour appuyer les habitants et l'économie du nord de l'Ontario.

L'industrie du transport est en pleine évolution, et Ontario Northland appuie cette évolution, particulièrement en ce qui a trait à la réponse à la pandémie de COVID-19. L'organisme répond aux besoins des collectivités autochtones, des petites entreprises, des aînés, des étudiants et des partenaires communautaires dans le but de transporter les marchandises et les personnes de façon sécuritaire, efficace et efficiente.

Dans le cadre de la réalisation de son mandat, Ontario Northland est déterminée à appuyer la croissance économique et la création d'emplois durables en offrant un réseau de transport robuste aux voyageurs, aux entreprises et aux industries. Pour ce faire, elle exploite notamment un maillon de la chaîne d'approvisionnement provinciale et nationale qui est essentiel pour le transport des marchandises à l'intérieur de la province et à l'échelle du pays.

Dans son plan d'activités pour l'exercice 2022-2023, Ontario Northland mise sur le succès de ses initiatives de transformation et profite de cet élan pour mieux harmoniser ses offres de service avec les attentes du gouvernement et de la clientèle. L'organisme continuera de répondre fièrement aux besoins en transport de la population, des entreprises, de l'industrie et des gouvernements afin de veiller à ce que ses services essentiels soient offerts de façon rentable et mesurable.

1.1 Notre mission, notre vision et nos valeurs

Notre vision

Nous mettrons l'accent sur l'excellence des activités et des employés, ainsi que sur l'innovation et la collaboration. Nous établirons des pratiques commerciales rentables, poursuivrons nos efforts visant à établir une culture d'amélioration continue et fonctionnerons avec une efficacité et une efficience accrues afin de favoriser la viabilité d'Ontario Northland.

En tant qu'employés, nous continuerons d'être fiers de notre travail et de notre milieu de travail. Nous ferons la promotion d'une culture de communication ouverte, d'équité, de diversité et de créativité qui nous permettra d'aller de l'avant en tant qu'effectif et organisme sûrs et de grande valeur.

Notre mission

Notre devise est : *Transport des voyageurs. Transport des passagers. Aller de l'avant.* À titre d'organisme de la Couronne, Ontario Northland appuie le développement économique, la création d'emplois et la

viabilité des collectivités sur l'ensemble du territoire du Nord de l'Ontario.

Nos services de transport essentiels favorisent l'accès au travail, aux soins de santé et à l'éducation ainsi que la circulation des marchandises et la prestation de services autant à l'intérieur de la région du Nord de l'Ontario qu'entre cette dernière et les autres régions de l'Amérique du Nord.

Ontario Northland soutient la croissance et la prospérité du Nord de l'Ontario et fait le pont avec d'autres modes de transport à l'échelle de la province, qu'il s'agisse du transport de voyageurs (Metrolinx) ou du transport ferroviaire de marchandises (compagnies ferroviaires de catégorie 1), qui comptent tous sur elle pour agir à titre de maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement.

Nos valeurs

En adoptant ces valeurs, le personnel d'Ontario Northland partage la responsabilité d'offrir des solutions de transport efficaces et de grande valeur pour les 100 prochaines années :

- la responsabilisation;
- la satisfaction de la clientèle;
- une équipe et un environnement de travail positifs;
- la sécurité;
- l'amélioration continue.

1.2 Vue d'ensemble et priorités stratégiques pour 2022-2023

Les autocars d'Ontario Northland sont exploités dans tout le Nord de l'Ontario et parcourent généralement plus de 4,9 millions de kilomètres chaque année; toutefois, en raison de la pandémie de COVID-19, ce chiffre était beaucoup moins élevé pour l'exercice 2021-2022. Les Services ferroviaires assurent le transport sécuritaire des marchandises de neuf clients d'envergure et de multiples clients plus petits, tandis que les Services de remise à neuf et de réparation offrent leurs services de qualité hors pair à cinq grandes compagnies ferroviaires, en plus d'entretenir leur propre parc de véhicules. Ontario Northland exploite l'hôtel Cochrane Station Inn, un hôtel-boutique situé au-dessus de la gare de train et d'autobus de Cochrane. En outre, l'organisme exploite le seul lien terrestre praticable à l'année vers les collectivités des Premières Nations de la région de la baie James grâce au service de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises appelé Polar Bear Express (PBX).

Conformément aux priorités du gouvernement pour les organismes, les conseils et les commissions qui relèvent de l'Assemblée législative, Ontario Northland prend les engagements ci-dessous.

1. **Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses**

- Faire fonctionner l'organisme dans les limites de ses affectations.
- Repérer et saisir les occasions de générer des revenus, d'adopter des pratiques novatrices et d'améliorer la durabilité des programmes.
- Respecter les directives applicables relatives à la centralisation de la chaîne d'approvisionnement et aux mesures immobilières provisoires concernant l'espace de travail de l'organisme.
- Tirer parti des résultats des analyses comparatives et les atteindre pour les stratégies et les directives en matière de rémunération.
- Collaborer avec le ministère, s'il y a lieu, à l'appui du plan d'action Faire progresser l'Ontario.

2. **Transparence et responsabilité**

- Respecter les directives et politiques gouvernementales applicables, et assurer la transparence et la responsabilité dans la production de rapports.
- Respecter les exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, les normes et pratiques comptables et le cadre éthique de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, et donner suite aux conclusions des vérifications, s'il y a lieu.
- Déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration en matière de gouvernance et de responsabilisation de l'organisme.

3. Gestion des risques

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques, y compris la planification de mesures d'urgence et la réponse aux situations d'urgence, telles que la COVID-19.
- Élaborer un plan de continuité des activités qui cerne les services et les membres du personnel essentiels ou qui doivent intervenir rapidement.

4. Gestion de l'effectif

- Optimiser la capacité organisationnelle afin d'appuyer la prestation des meilleurs services publics possible.
- Moderniser les ressources et les redéployer dans les secteurs prioritaires, au moment ou à l'endroit où elles sont nécessaires.

5. Collecte de données

- Améliorer la façon dont l'organisme utilise les données dans le processus décisionnel, l'échange de renseignements et la production de rapports, notamment en tirant parti des solutions de données disponibles ou nouvelles pour étayer les rapports axés sur les résultats et améliorer la prestation de services.
- Appuyer les exigences en matière de transparence et de protection des renseignements personnels liées au travail et à l'échange de données avec le ministère, au besoin.

6. Exécution numérique et service à la clientèle

- Explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation ou de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne, et continuer à respecter et dépasser les normes de service à la clientèle pendant la transition.
- Adopter des approches numériques comme la recherche d'utilisateurs, le développement agile et la gestion des produits.

7. Diversité et inclusion

- Élaborer et encourager des initiatives visant à promouvoir un milieu de travail inclusif, accessible et diversifié et faire preuve de leadership quant à l'établissement d'un environnement inclusif et exempt de harcèlement.
- Adopter un processus de mobilisation solide pour veiller à ce que toutes les voix soient entendues afin d'éclairer les politiques et la prise de décisions.

8. Reprise après la COVID-19

- Cerner et mettre en œuvre des méthodes de prestation de services (numériques ou autres) qui ont évolué depuis le début de la pandémie de COVID-19.

- Appuyer les efforts de reprise après la COVID-19.

1.3 Contribution à la planification des transports pour le Nord

Depuis maintenant 119 ans, Ontario Northland fournit des services de transport essentiels et, à ce titre, a de l'expérience dans la satisfaction des besoins en matière de transport des populations et des entreprises établies dans les régions rurales de la province. Étant donné que d'importantes régions de l'Ontario sont constituées de zones rurales ou partiellement rurales, l'expertise d'Ontario Northland en matière de prestation de services de transport dans de vastes régions rurales servira de fondation à la contribution de l'organisme à la planification du transport dans le Nord par le MTO. Cette expertise pourrait également aider le MTO à planifier les besoins en transport d'autres régions rurales de la province.

En plus de sa longue et riche histoire en matière de prestation de services de transport, Ontario Northland apporte une perspective unique en tant que seul organisme de transport en Amérique du Nord qui offre des services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs ainsi que des services d'autocar. Ces connaissances approfondies peuvent aider le gouvernement à élaborer et à mettre en œuvre un plan de transport pour le Nord de l'Ontario qui comprend l'intégration de services multimodaux de transport de marchandises et de voyageurs.

1.4 Réponse d'Ontario Northland à la lettre de mandat

Bien que l'exercice 2021-2022 ait continué d'être une année difficile à l'échelle mondiale, Ontario Northland demeure en mesure d'aider le gouvernement de l'Ontario à relancer l'économie du Nord de l'Ontario. L'organisme continuera d'assurer la liaison avec le Nord et d'offrir des options de transport sécuritaires pour les marchandises et les voyageurs, en veillant notamment à ce que tous aient accès aux hôpitaux et aux établissements d'enseignement et à ce que toutes les collectivités soient reliées les unes aux autres.

La lettre de mandat d'Ontario Northland pour 2022-2023 énonce les attentes suivantes à son égard :

Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario

Ontario Northland :

- veillera à ce que les activités sécuritaires pour les clients et les collectivités demeurent la priorité absolue tout en continuant de s'efforcer d'offrir aux voyageurs des services sécuritaires et fiables qui respectent les normes les plus élevées;
- tiendra compte de la sécurité des femmes et des filles autochtones et des autres groupes marginalisés dans la planification, la conception et la prestation de services de transport et la prise de mesures pour lutter contre l'exploitation sexuelle et la traite des personnes (p. ex. formation des employés de première ligne, sensibilisation du public et politiques de signalement), conformément aux appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et à la Stratégie ontarienne de lutte contre la traite des personnes;
- tiendra compte des besoins des populations vulnérables et mal desservies, y compris les personnes racisées, les Autochtones et les personnes handicapées, dans la planification, la conception et la prestation de services de transport sécuritaires, équitables et accessibles;
- continuera de promouvoir et d'offrir des options pour le transport de marchandises essentielles;
- collaborera avec les fournisseurs de services de transport interurbain de voyageurs pour combler les lacunes en matière de services et améliorer les options de transport pour les voyageurs,

compte tenu de la déréglementation du secteur, qui est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2021.

Améliorer l'efficacité et la sécurité des opérations et des secteurs d'activité de la Commission de transport Ontario Northland (CTON)

Ontario Northland :

- collaborera avec le ministère pour examiner des solutions novatrices et des possibilités de partenariat afin d'améliorer les services de transport de personnes et de marchandises dans les collectivités nordiques et rurales, y compris dans les collectivités autochtones;
- continuera de collaborer avec le ministère pour soutenir l'examen continu de la sécurité ferroviaire dans la province, y compris en appuyant, au besoin, la planification et la mise en œuvre de changements visant à renforcer la sécurité ferroviaire et la surveillance dans l'ensemble de la province.

Faire progresser les initiatives clés en matière de transport

Ontario Northland :

- établira un partenariat avec Metrolinx et le ministère pour appuyer la prochaine étape des travaux de faisabilité du service de train de passagers du Nord-Est entre Toronto, North Bay et Timmins;
- continuera de collaborer avec les collectivités et les partenaires autochtones, les intervenants locaux et les municipalités afin de cerner les besoins, les préoccupations et les possibilités de collaboration liés à l'analyse de rentabilisation mise à jour pour le train de voyageurs du Nord-Est et à d'autres possibilités de services;
- soutiendra le ministère dans l'avancement du plan intitulé « Relier le Nord : Ébauche d'un plan de transport pour le Nord de l'Ontario ».

Mettre en œuvre un plan de gestion des biens d'immobilisation

Ontario Northland :

- poursuivra la mise en œuvre du plan de gestion des biens d'immobilisation afin d'appuyer la durabilité à long terme de l'organisme et de veiller à ce que les biens soient en bon état, de réduire les dépenses d'entretien continu et d'améliorer la sécurité des voyageurs et des employés;
- établira des capacités opérationnelles, des processus et des technologies pour respecter ses politiques et ses principes en matière de gestion des biens et pour mettre au point des pratiques de gestion des biens conformes aux normes de l'industrie;
- maintiendra des améliorations et des investissements continus dans l'équipement et les installations, les autocars et le matériel roulant, ainsi que les ponts, les ponceaux et l'infrastructure de la voie ferrée.

Améliorer la responsabilisation et la gouvernance

Ontario Northland :

- travaillera en étroite collaboration avec le ministère pour évaluer, élaborer et mettre en œuvre des initiatives qui continueront de moderniser l'organisme et ses lois habilitantes;
- poursuivra l'élaboration de mesures du rendement améliorées, y compris d'une stratégie de collecte de données fondée sur la technologie et de processus de surveillance et d'évaluation dans tous les secteurs d'activité afin d'appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes et l'amélioration continue de l'efficacité des programmes, de l'efficacité opérationnelle, de la sûreté et de la fiabilité des services;
- continuera d'assurer le suivi des jalons clés du projet et des résultats en matière de rendement, notamment de l'état des biens de la CTON, et de produire des rapports à cet égard.

Le présent plan d'activités explique comment Ontario Northland entend répondre aux attentes énoncées dans sa lettre de mandat. L'organisme soutiendra la reprise économique pendant et après la pandémie de COVID-19 par la prestation sûre et efficace de services de transport de marchandises et de voyageurs vers le Nord de l'Ontario. Ontario Northland a mis en place un plan de réponse à la pandémie et de reprise des activités dans le contexte de la pandémie qui garantit un réseau sûr à ses employés et ses clients. Ces plans sont modifiés au fur et à mesure que de nouveaux renseignements sont connus des autorités de la Santé publique et des gouvernements.

Ontario Northland offre des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario grâce à un réseau interurbain d'autocars de voyageurs et de services d'expédition express de colis, reliant le Nord de l'Ontario au Sud de l'Ontario et à l'Ouest canadien. Ses installations de transbordement novatrices aident les entreprises du Nord à faire passer efficacement leurs produits du camion au train, élargissant ainsi les marchés potentiels de ses clients. Par ailleurs, le transport ferroviaire a l'avantage de réduire l'empreinte carbone et d'améliorer la sécurité routière en réduisant le nombre de véhicules sur la route. Ontario Northland continue de surveiller et d'améliorer la ponctualité du transport des personnes et des marchandises.

L'organisation continue également d'améliorer l'efficacité et la viabilité à long terme de ses activités et de ses secteurs d'activité grâce à la mise en œuvre d'outils de renseignement d'affaires, à des examens de l'efficacité réalisés par des tiers et à un programme de suggestions des employés. Ontario Northland continue également d'étudier des occasions liées à ses installations de transbordement et est toujours à l'affût de possibilités d'attirer de nouveaux clients pour ses services de transport de marchandises, de réparation et de remise à neuf.

Tout au long de ce cycle d'activités, Ontario Northland entend pousser plus loin ses efforts sur le plan de la gestion des biens d'immobilisation en élaborant des pratiques de gestion des biens d'entreprise et un système qui sera conforme à la norme ISO 55000. Ontario Northland poursuivra également l'élaboration et la mise à jour de son plan décennal de gestion des immobilisations. Vers la fin de 2021, Ontario Northland a effectué une évaluation exhaustive de l'état de tous ses bâtiments et de toutes ses structures, soit son évaluation la plus complète à ce jour; le plan d'action qui découlera de cette évaluation sera rédigé en 2022. Dans le cadre de la rédaction de ce plan, elle élaborera des normes qui viendront encadrer l'entretien de l'ensemble de son infrastructure de biens d'immobilisation.

Par l'entremise du Comité de gouvernance de la Commission récemment mis sur pied, Ontario Northland continuera de mettre au point des pratiques et des politiques strictes de responsabilisation et de gouvernance qui illustreront comment l'organisation réalise efficacement son mandat et ses objectifs et veille à la rentabilité dans chacune de ses décisions et chacun de ses gestes.

2.0 Contexte opérationnel pour l'exercice 2022-2023

2.1 Plan relatif à la pandémie de coronavirus (COVID-19)

L'Organisation mondiale de la santé a décrété que l'épidémie de COVID-19 était une pandémie le 11 mars 2020. Le même jour, soit le 11 mars 2020, Ontario Northland a activé son plan de réponse à la pandémie (voir l'annexe A). Conformément à ce plan, un comité a été mis sur pied pour harmoniser les

protocoles visant à freiner la propagation de la COVID-19 avec les recommandations des autorités de la Santé publique et des gouvernements. Le plan et le comité ont été mis en place pour veiller à la sécurité des employés, des voyageurs et des clients d'Ontario Northland et assurer le maintien des services essentiels dans un contexte pandémique. Ce plan a bien servi Ontario Northland au cours des quelque 18 derniers mois.

Conformément au plan de réponse à la pandémie, Ontario Northland a installé des purificateurs d'air à ions Plasma cluster dans tous les autocars et tous les wagons de transport de voyageurs du PBX. Ces purificateurs d'air sont reliés au système de ventilation des véhicules et fonctionnent automatiquement avec les commandes normales de chauffage et de climatisation. Ils utilisent une technologie de purification de l'air de qualité médicale qui élimine 99 % des virus en suspension dans l'air, offrant ainsi un air pur aux voyageurs.

En plus des purificateurs d'air, Ontario Northland a mis en œuvre des procédures améliorées pour assurer la propreté des véhicules transportant les voyageurs, y compris l'application d'un produit antimicrobien sur toutes les surfaces, l'utilisation de produits de nettoyage désinfectants approuvés par Santé Canada, un nettoyage intensif qui comprend le nettoyage à la vapeur des surfaces poreuses (y compris les sièges), des protocoles sur le port du couvre-visage pour les voyageurs et les employés et un nettoyage supplémentaire de toutes les zones touchées par les voyageurs effectué à la fin de chaque trajet au moyen de lingettes désinfectantes.

Ajustement des services

Au début de la pandémie de COVID-19, des transporteurs privés ont temporairement réduit le nombre de trajets offerts ou annulé certains d'entre eux, ce qui a eu des répercussions sur les voyageurs de la région du Nord-Ouest de l'Ontario. Ontario Northland a répondu en ajoutant de nouveaux trajets d'autocar pour couvrir la région située entre Sault Ste. Marie et Winnipeg, desservant à la fois la route 11 et la route 17 entre Thunder Bay et Winnipeg. Ce nouveau service a permis aux voyageurs qui avaient besoin de services de transport fiables de voyager dans toute la région.

Reprise après la pandémie

Les milieux de travail diversifiés et intégrés d'Ontario Northland nécessitent une approche de reprise après la pandémie qui soit adaptée à chaque site. La priorité demeure encore et toujours d'assurer la sécurité et le bien-être des voyageurs, des clients et des employés au fur et à mesure de l'évolution de l'état d'urgence et de la mise en œuvre des plans de réouverture régionaux par le gouvernement provincial. Alors qu'un plus grand nombre de marchandises et de personnes commencent à se déplacer et à utiliser les services d'Ontario Northland, et qu'un plus grand nombre d'employés retournent au travail, les procédures normales d'exploitation et les lignes directrices relatives au lieu de travail resteront en vigueur afin de réduire le risque de transmission de la COVID-19. Tous les employés d'Ontario Northland sont tenus de suivre le module d'apprentissage en ligne intitulé *Prévention et gestion du coronavirus et de la COVID-19* et de confirmer avoir compris les protocoles qui y sont expliqués.

Ce plan est évolutif et peut être resserré ou, au contraire, relâché, conformément à l'approche par niveaux du gouvernement provincial. Compte tenu de l'évolution rapide de la pandémie de COVID-19, Ontario Northland continuera de suivre de près l'actualité et de s'ajuster au besoin afin de veiller à ce que toutes ses activités respectent les lignes directrices en vigueur de la Santé publique et les recommandations gouvernementales.

2.2 Analyse contextuelle

Le Nord de l'Ontario a des besoins en matière de transport qui sont uniques et complexes. La région, bien qu'elle représente 88 % de la superficie de l'Ontario, n'y abrite approximativement que 7 % de sa population. Environ la moitié de cette population vit dans cinq grands centres urbains, l'autre moitié vivant en milieu rural. Dix-sept pour cent de la population du Nord de l'Ontario est autochtone et le Nord de l'Ontario compte 118 communautés des Premières Nations. On évalue que 24 000 personnes vivent dans le Grand Nord de l'Ontario et que 90 % d'entre elles sont des membres des Premières Nations ou des Métis. La majorité des collectivités du Grand Nord ne sont accessibles que par voie aérienne toute l'année ou par route de glace pendant l'hiver. Selon le Recensement de 2016, le Nord de l'Ontario abrite environ un tiers de la population francophone de l'Ontario.

Forte de ses 119 années d'histoire dans le Nord de l'Ontario, Ontario Northland est la mieux placée pour offrir des services de transport essentiels au gouvernement, aux municipalités et collectivités, dont celles des Premières Nations, aux entreprises, aux industries, aux aînés, aux étudiants, aux voyageurs et autres parties intéressées et partenaires. L'organisme a aidé le MTO à mettre sur pied un plan de transport pour le Nord de l'Ontario. Ontario Northland est bien établie dans le Nord et a tissé des liens serrés avec les maires et les dirigeants des collectivités des Premières Nations.

L'industrie du transport vit actuellement une période de changement structurel et technologique, comme l'indiquent les facteurs de l'analyse contextuelle externe présentés ci-dessous. Ontario Northland a adapté son modèle d'affaires pour répondre à ces changements.

Voici un résumé des principaux facteurs internes et externes qui ont une incidence sur l'organisation pendant ce cycle de planification des activités :

Facteur	Interne (I) ou externe (E)	Commentaires
COVID-19	E/I	<p>La pandémie de COVID-19 a eu des effets importants sur les revenus et l'achalandage. Les restrictions imposées sur le nombre de voyageurs feront l'objet d'un examen régulier pendant toute la durée du présent plan d'activités.</p> <p>Ontario Northland a mis en place un plan de réponse à la pandémie et de reprise des activités dans le contexte de la pandémie. L'organisme continuera de surveiller les pratiques employées dans l'industrie pour augmenter le nombre de voyageurs à bord des autocars et du PBX tout en respectant les consignes et les recommandations de la Santé publique.</p> <p>La COVID-19 a également des conséquences sur l'effectif (santé mentale, stress et absentéisme). Elle a modifié la façon dont certaines tâches sont exécutées, notamment par l'augmentation du nombre d'ententes de travail à distance et l'ajout de protocoles de sécurité.</p>

Technologies nouvelles et émergentes	E/I	<p>La technologie actuelle de l'organisme est très désuète. Cela entraîne un chevauchement des efforts, des rapports non uniformes, des données inexactes et de la frustration chez le personnel.</p> <p>Il existe des possibilités d'automatisation de certains processus manuels qui permettront d'accélérer les initiatives d'amélioration continue. Les nouvelles technologies dans toutes les divisions peuvent aider Ontario Northland à demeurer à la hauteur des attentes de ses clients tout en permettant à ses divisions d'atteindre leurs buts. Les Services des technologies de l'information (STI) de l'organisme continueront d'évaluer, de recommander et d'installer les systèmes et les technologies nécessaires aux opérations, y compris d'évaluer et d'analyser les technologies perturbatrices comme l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine, la réalité virtuelle, les véhicules autonomes et le covoiturage ou l'externalisation ouverte. Pendant cet horizon de planification des activités, les Services des TI de l'organisme entreprendront l'élaboration d'une nouvelle feuille de route quinquennale en matière de TI pour l'organisation. Ce plan comprend la gestion des biens d'entreprise et la planification des ressources d'entreprise.</p>
Lassitude à l'égard du changement	I	<p>La lassitude à l'égard du changement représente un risque pour l'organisme. Depuis 2015, tous les secteurs d'activité ont changé de façon importante : les processus, la technologie et les pratiques en matière de sécurité ont tous évolué et s'améliorent rapidement. En 2021, Ontario Northland a restructuré ses Services généraux pour y ajouter un service de gestion du changement organisationnel à l'appui des pratiques relatives au changement et de la durabilité.</p>
Médias sociaux	E	<p>Les clients et les intervenants d'Ontario Northland utilisent les médias sociaux pour planifier, communiquer et évaluer les services. Grâce à ses comptes sur les médias sociaux, Ontario Northland se tient au fait des actualités, des tendances, des communications et des commentaires, les analyse et fournit une réponse appropriée.</p> <p>Ontario Northland utilise actuellement Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn de façon proactive dans le cadre de son réseautage social et voit le nombre de ses abonnés croître chaque année.</p>
Caractéristiques démographiques de l'effectif	I	<p>Un pourcentage croissant de l'effectif d'Ontario Northland aura bientôt droit à la retraite. Afin de continuer d'offrir des services sans faire de compromis sur la sécurité, il faut préparer efficacement la relève. Au fur et à mesure que des employés sont embauchés pour combler les départs à la retraite, soutenir la croissance du transport ou réaliser</p>

		de nouveaux travaux de fabrication, la formation en leadership et en compétences techniques est impérative pour continuer à exécuter les programmes de travail de manière efficace, à un niveau de qualité élevé, et ce, tout en assurant l'excellence du service à la clientèle.
Recrutement dans le Nord de l'Ontario	E	Le nombre d'employés admissibles à la retraite au sein de l'effectif augmente et appelle au recrutement d'employés pour pourvoir des postes clés, tant des postes de métier que des postes de cadre. Le recrutement de travailleurs spécialisés et de professionnels dans le Nord de l'Ontario représente un défi de taille. La croissance de la population est au ralenti, et une croissance économique anémique dans certains secteurs se traduit par un afflux moins important de travailleurs dans la région, ce qui nous contraint à étirer les périodes d'embauche si nous voulons trouver les bons travailleurs. Dans certains cas, le recrutement comprend de multiples rondes d'offres d'emploi et d'entrevues ou n'est pas possible. Comme nous ne trouvons pas tous les travailleurs dont nous avons besoin, il a fallu instaurer au sein de l'organisation un programme d'apprentissage afin de favoriser l'acquisition des compétences requises. Ontario Northland s'est efforcée de trouver des façons novatrices d'attirer des employés non traditionnels dans ce secteur dominé par les hommes. Bien que l'exploitation du programme d'apprentissage entraîne des coûts supplémentaires, Ontario Northland fait cet investissement pour assurer l'exploitation sécuritaire et durable de ses services. Dans l'ensemble, le recrutement efficace demeure un domaine d'intérêt pour les Services généraux.
Métiers spécialisés dans le domaine du transport ferroviaire	E	L'industrie ferroviaire connaît des pénuries de main-d'œuvre qualifiée et des difficultés dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. Afin de surmonter certaines de ces difficultés, Ontario Northland a lancé une approche à deux volets : 1) faire connaître et valoriser les carrières dans le secteur ferroviaire auprès des jeunes et de publics plus diversifiés, notamment par des visites dans les écoles et des campagnes de promotion; 2) entreprendre des discussions avec des collèges et des universités, notamment le Collège Canadore à North Bay, sur la possibilité d'augmenter l'offre de programmes d'études dans les métiers spécialisés du secteur ferroviaire, comme les métiers de technicien de wagons de chemin de fer, de mécanicien, de chef de train, de machiniste et d'électricien.
Fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain	E	Les fluctuations du taux de change peuvent avoir des répercussions énormes sur les activités d'Ontario Northland et, notamment, sur deux aspects clés : 1. Les clients qui utilisent les services de transport ferroviaire des marchandises suivent

		<p>de très près la valeur du dollar américain pour décider de la destination et du mode d'expédition des produits.</p> <p>2. L'achat d'immobilisation, par exemple d'équipement ferroviaire (matériel) ou de pièces spécialisées, en dollars américains peut entraîner une augmentation des coûts.</p>
Volatilité du prix du carburant	E	<p>Les coûts du carburant pour les services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs et les services d'autocar offerts par Ontario Northland peuvent avoir un effet significatif sur son rendement financier. Un examen des prix du carburant sur dix ans révèle des fluctuations importantes et difficiles à anticiper, lesquelles continueront d'affecter les coûts de fonctionnement de l'organisme.</p>

2.3 Initiatives auxquelles participent des tiers

Il arrive qu'Ontario Northland ne possède pas l'expertise ou les employés qualifiés nécessaires pour exécuter une initiative ou un projet. Le cas échéant, elle a recours à l'instrument défini dans sa Directive en matière d'approvisionnement pour faire appel à un tiers qui possède l'expertise ou les ressources nécessaires à l'exécution de l'initiative ou du projet. Les modalités et les responsabilités liées à chacune de ces collaborations sont énoncées dans les documents d'approvisionnement et dans le contrat final. Chaque initiative ou projet est assorti d'un ensemble de jalons ou d'étapes clés qui permettent de suivre de près les progrès et de s'assurer que le tiers respecte les normes de qualité et les échéanciers énoncés dans les documents d'engagement.

Les engagements des tiers sont établis par voie de protocoles d'entente ou de protocoles d'accord. À l'instar des documents de passation de marchés, ces documents énoncent les attentes et les échéanciers afin de que les deux organisations soient tenues responsables de la réalisation de leurs engagements.

2.3.1 Partenariat avec Metrolinx

Il existe de nombreuses synergies entre Metrolinx et Ontario Northland qui seront examinées afin d'obtenir un réseau de transport homogène à travers l'Ontario. Le partenariat soutiendra un certain nombre d'attentes du mandat d'Ontario Northland :

- fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario;
- améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland;
- faire progresser les initiatives clés en matière de transport.

En outre, ce partenariat contribuera à :

- optimiser les investissements de l'Ontario dans l'infrastructure de transport;
- assurer le maintien en poste et le perfectionnement des compétences spécialisées des employés dans le Nord de l'Ontario.

Ontario Northland et Metrolinx continueront de collaborer, en tant qu'organismes provinciaux, afin de trouver des occasions d'améliorer les services de transport pour leur clientèle et de créer des occasions qui permettront de réaliser des économies de coûts et d'échanger des connaissances. En voici quelques-unes.

Remise à neuf des actifs ferroviaires

La directive en matière d'approvisionnement de l'Ontario autorise les sociétés d'État à faire l'acquisition de biens et de services directement entre elles. Ontario Northland travaille actuellement avec Metrolinx à la remise à neuf de 56 wagons à deux niveaux du réseau GO au CRR d'Ontario Northland à North Bay. L'achèvement de ces travaux est prévu pour l'automne 2025. Les wagons seront entièrement remis à neuf : on retirera le revêtement et on procédera à des travaux structurels ainsi qu'au renouvellement ou à la mise à niveau de divers éléments, notamment en installant de nouveaux sièges et en modernisant les toilettes, les composants électriques, le système de ventilation et de chauffage et le système de portes.

Intégration du transport par autocar

Metrolinx et Ontario Northland poursuivent leur partenariat pour améliorer la connectivité entre le Nord et le Sud de l'Ontario. Un service reliant le centre-ville de Toronto et la région de Muskoka a été offert en 2018 et 2019. Ce service a été offert pendant certaines fins de semaine de l'été 2018 et chaque fin de semaine de l'été 2019. Il a été interrompu en 2020 et 2021 en raison de la pandémie de COVID-19; toutefois, Ontario Northland et Metrolinx envisageront de le rétablir pendant ce cycle d'activités, tandis que la pandémie s'atténue. L'autocar d'Ontario Northland qui assure la liaison avec le train du réseau GO le vendredi après-midi à la gare GO d'Allandale Waterfront sur la ligne Barrie desservira Gravenhurst, Bracebridge, Huntsville et North Bay.

Le service de liaison avec l'aéroport Pearson est un service qui permet aux voyageurs du Nord de l'Ontario d'avoir un accès plus direct à l'aéroport Pearson par la station d'autobus de l'autoroute 407 (les lignes d'autobus de la CTON sont reliées à celle de la route 40 du réseau GO). Les autobus d'Ontario Northland s'arrêtent à la station de l'autoroute 407 afin d'offrir plus d'options de déplacement au nord de Toronto. Dans l'avenir, on prévoit mettre au point un système permettant la vente, dans le système d'Ontario Northland, de billets permettant d'emprunter le parcours de la route 40 du réseau GO afin d'offrir une expérience de billetterie homogène. Ontario Northland recueillerait le paiement et remettrait la portion correspondant au parcours GO à Metrolinx. On ne s'attend pas à ce que cela crée des difficultés pour le système PRESTO, étant donné que les passagers d'Ontario Northland sont généralement des voyageurs provenant de l'extérieur de la région du grand Toronto et de Hamilton qui n'utilisent pas ce système.

Service de transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est

Ontario Northland continuera de collaborer avec Metrolinx et le MTO à l'élaboration d'une analyse de rentabilisation détaillée pour le service de transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est, dont la date de mise en œuvre est prévue au milieu des années 2020. Les éléments essentiels à la mise en œuvre sont les suivants :

- obtenir une entente relative aux droits de circulation
- effectuer les mises à niveau de l'infrastructure requises;
- obtenir l'équipement nécessaire pour les trains de passagers;

- achever la mobilisation des municipalités et des Autochtones;
- évaluer les exigences relatives aux gares, aux abris et aux installations d'entretien.

Ontario Northland fournit également de l'information à inclure dans l'analyse de rentabilisation détaillée mise à jour. Cette information comprend notamment :

- les considérations relatives à l'échéancier, au calendrier et à l'équipage;
- des renseignements relatifs à la mécanique, à l'entretien et à l'équipement (y compris l'évaluation du marché pour les trains);
- l'incidence sur l'équipement, l'inventaire et la planification des services actuels du PBX;
- les exigences, mises à niveau et échéanciers relatifs à l'infrastructure ferroviaire;
- les considérations liées aux engagements en matière de service et à l'expérience des voyageurs (billetterie, tarifs, service de navette, accessibilité, options de collation, etc.);
- la rétroaction sur la mobilisation des municipalités et des Autochtones;
- les exigences technologiques (système de billetterie, kiosques, panneaux d'affichage, Wi-Fi, exigences relatives aux points de vente, technologie des services à bord, exigences relatives aux points de vente de l'organisme, etc.);
- la participation du CN, y compris la planification des trains d'essai, l'étude et l'évaluation de la capacité de l'infrastructure et la négociation d'ententes sur les droits de circulation.

Initiative d'approvisionnement du transport en commun

C'est en 2018 qu'Ontario Northland a officiellement rejoint l'Initiative d'approvisionnement du transport en commun (IATC), une initiative chapeauté par Metrolinx. L'IATC est l'un des programmes d'approvisionnement du transport en commun les plus novateurs en Amérique du Nord et fait appel à plus de 44 sociétés de transport en commun à l'échelle de la province depuis 2006. Le programme a permis à ses participants de réaliser des économies d'approximativement 33,8 millions de dollars¹. Ontario Northland utilise ce programme pour faire l'acquisition d'autobus et de pièces d'autobus, lorsque cela est faisable, et a déjà fait appel au programme de l'IATC pour faire l'acquisition de systèmes de surveillance (caméras et technologies) qui ont été installés dans les autocars de son parc.

2.3.2 Activité d'amélioration continue avec des tiers

Le soutien de tiers sera obtenu auprès des organisations suivantes, sans toutefois s'y limiter, au cours de ce cycle d'activités :

- Partenaires de services de consultation ou de services professionnels
- Soutien financier

Ontario Northland s'engage également dans des partenariats qui seront axés sur l'orientation opérationnelle, l'amélioration des processus d'évaluation et le transport efficace des personnes et des marchandises.

Ontario Northland a établi des relations avec les services d'autocars interurbains afin de soutenir les déplacements par autocar à travers le Canada. Outre le transport des voyageurs, Ontario Northland s'applique également à établir des liens avec des tiers distributeurs de colis. En guise d'exemple, l'organisation collabore avec une entreprise de transporteur pour distribuer les colis provenant du dépôt

¹ <http://www.metrolinx.com/fr/projectsandprograms/tpi/tpi.aspx>

de Vaughan dans la région de Toronto.

Ontario Northland travaille avec une entreprise nationale de chemin de fer à l'amélioration des échanges à Rouyn-Noranda.

La collaboration entre Ontario Northland et l'Université Concordia afin de confier à des étudiants au doctorat le mandat d'évaluer les processus de remise en état et de réparation des wagons de voyageurs et de marchandises et de formuler des recommandations sur les moyens de réaliser des gains en efficacité a été mise en suspens en raison de la COVID-19. Ce partenariat, ainsi que d'autres partenariats éducatifs, sera réexaminé dès qu'il sera possible de le faire en toute sécurité.

Ontario Northland travaille en partenariat avec l'Université Queen's et le Centre d'innovation de l'Ontario sur des projets de recherche sur le freinage régénératif avec des étudiants au doctorat afin d'évaluer la possibilité de récupérer l'énergie cinétique produite pendant le freinage des trains de marchandises et de la transformer en une source d'énergie réutilisable.

Conseil national de recherches Canada :

Le Conseil national de recherches Canada a approuvé la proposition de recherche collaborative d'Ontario Northland en vue de la mise au point d'un wagon instrumenté pour améliorer la sécurité sur les voies ferrées, qui comprendra un système d'essieux montés instrumentés et un outil d'interface de système puissant et convivial qui permettra aux gestionnaires de la CTON d'interpréter facilement les données et les résultats d'analyse et de les appliquer pour prendre des décisions en matière de sécurité et d'entretien en temps réel.

3.0 Survol des programmes

Ontario Northland exploite quatre programmes distincts : les Services ferroviaires, les Services voyageurs, les Services d'entretien mécanique et de remise à neuf, et les Services généraux. Chacun de ces programmes est expliqué en détail ci-après.

3.1 Services ferroviaires

La division des Services ferroviaires continue d'être la locomotive d'Ontario Northland au chapitre des revenus. Ses responsabilités comprennent le transport ferroviaire de marchandises, l'entretien et l'ingénierie de l'infrastructure et l'entretien mécanique des actifs ferroviaires. Les priorités de la division sont axées sur la viabilité grâce à des initiatives visant à endiguer les coûts et à générer des revenus, et sur le maintien de services de transport ferroviaire efficaces, fiables et sûrs pour les expéditeurs et l'industrie dans le Nord-Est de l'Ontario.

Ontario Northland exploite un vaste réseau de lignes de train léger qui parcourt des régions peu peuplées au climat marqué par des hivers longs et arides et des étés courts. Ses revenus proviennent en majeure partie d'un petit noyau de clients importants. Une portion importante des marchandises transportées suit un cycle bien défini et fait l'objet d'une concurrence féroce de la part de l'industrie du camionnage. En dépit de ces difficultés, la division des Services ferroviaires parvient toujours à augmenter les revenus provenant de clients qui font usage des carrefours de transbordement, à contenir les coûts, à améliorer le service et les processus, et à entretenir le réseau ferroviaire afin qu'il soit le plus sûr possible. La recherche d'amélioration sur tous ces plans sera alimentée par une culture d'amélioration continue qui inspirera des avancées opérationnelles. Les Services ferroviaires ont assuré le transport des marchandises à travers le pays, faisant partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement, et ils appuieront la reprise économique après la pandémie.

Le transport ferroviaire de marchandises offre des options d'expédition qui favorisent le développement économique dans l'ensemble de la région, améliorent la sécurité routière, réduisent les émissions de gaz à effet de serre, réduisent la congestion ferroviaire et routière dans les régions urbaines de la province et permettent l'atteinte des objectifs provinciaux et fédéraux.

Ontario Northland continuera de promouvoir les possibilités suivantes :

- explorer les possibilités d'ajouter des carrefours de transbordement ferroviaire si l'on veut relier les clients qui se trouvent hors de la portée du réseau ferroviaire à celui de l'Amérique du Nord. En plus de générer des revenus, cette solution offre des options d'expédition économiques à ces clients. Le service de transbordement est absolument indispensable pour appuyer les initiatives de développement économique communautaire et la croissance essentielle de l'industrie dans les secteurs de l'exploitation minière, de la foresterie, de l'agriculture et du carburant;
- explorer des synergies opérationnelles qui permettraient de relier le réseau ferroviaire avec celui d'autres compagnies de transport ferroviaire et de camionnage pour optimiser l'efficacité, renforcer la chaîne d'approvisionnement, améliorer la sécurité routière, réduire l'empreinte carbone et réduire la congestion dans les grands centres urbains.

Les responsables des services de transport ferroviaire de marchandises ont également entamé le processus de modernisation de certains services offerts et de renouvellement du parc automobile. La division a acheté des wagons-tombereaux, des wagons porte-billes de bois et des wagons plats

intermodaux afin de pouvoir répondre aux occasions d'affaires et pour qu'Ontario Northland puisse continuer de soutenir le développement économique et la stabilité dans le Nord.

La division a un partenariat de longue date avec le CN afin de fournir une voie de déviation sur le réseau d'Ontario Northland en cas de panne sur les voies principales de sorte afin d'assurer la circulation des marchandises. Pendant ce cycle d'activités, Ontario Northland continuera de tenter d'élargir ce partenariat afin qu'il comprenne un service de liaison à horaire fixe pour accélérer l'expédition de chargements par les compagnies ferroviaires de catégorie 1.

À la suite des initiatives d'envergure réalisées ces dernières années, notamment les changements au plan de service de transport de voyageurs et de marchandises du PBX, la fermeture d'un terminal de départ pour les travailleurs itinérants, les restructurations organisationnelles, le départ à la retraite d'un grand nombre d'employés expérimentés, l'établissement d'une nouvelle politique sur la consommation de drogues et d'alcool et la renégociation des conventions collectives, la priorité, pour l'exercice 2022-2023, demeurera la stabilisation de la division et de son effectif, la poursuite des initiatives visant à rehausser la sécurité en général, le passage à un service intermodal à la gare de Cochrane et la satisfaction des attentes énoncées dans le budget.

3.2 Services aux voyageurs

Services d'autocars, hôtel Cochrane Station Inn et train de voyageurs Polar Bear Express

Ontario Northland offre des services de transport pour relier les collectivités du Nord de l'Ontario et les collectivités rurales et éloignées, notamment de nombreuses collectivités des Premières Nations. Le train de voyageurs PBX relie Cochrane à Moosonee et aux collectivités des Premières Nations situées sur la côte de la baie James. Il s'agit de l'unique lien terrestre ouvert toute l'année qui dessert ces populations et qui permet à ces dernières de recevoir régulièrement un service de courrier et des approvisionnements. Au cours d'une année normale, avant la COVID-19, plus de 54 000 déplacements de voyageurs étaient effectués sur une distance de 299 kilomètres dans chaque direction, le trajet nécessitant plus de 5 heures dans chaque direction. Le PBX fonctionne actuellement selon un horaire réduit de quatre voyages allers simples par semaine en raison de la COVID-19. Une fois à bord du train, les voyageurs ont droit à des mets quotidiens et autres produits divers, dont les ventes génèrent plus de 500 000 dollars en revenus chaque année. Ontario Northland s'efforce de revenir à ces chiffres et de les dépasser dans les années à venir.

Le Cochrane Station Inn est un hôtel de 23 chambres qui ne pourrait être mieux situé puisqu'il se trouve au-dessus de la gare de train et d'autobus d'Ontario Northland à Cochrane. Il s'agit du seul hôtel au Canada construit à même une gare ferroviaire. L'hôtel offre un lieu pour passer la nuit aux voyageurs du PBX et accueille chaque hiver des adeptes de motoneige. Chaque année, l'hôtel génère généralement plus de 450 000 dollars en revenus et accepte plus de 4 200 réservations. Comme susmentionné, ces chiffres annuels décrivent la situation qui prévalait avant la pandémie, et l'objectif est de revenir à ces résultats ou de les dépasser dans les années à venir.

Le parc d'autocars d'Ontario Northland parcourt plus de 4,9 millions de kilomètres par année, ce qui équivaut à faire 122 fois le tour de la Terre. Les autocars transportent près de 310 000 voyageurs et plus de 140 000 colis. Les colis comprennent des articles pour lesquels les délais de livraison revêtent une grande importance, comme les envois de banque oculaire, les cendres des défunts, les échantillons d'eau et de laboratoire, les documents de nature juridique, les pièces automobiles, les envois d'articles personnels, les matériaux nécessaires à la construction résidentielle, les fournitures de sécurité et

divers autres produits et marchandises. Ontario Northland s'est dotée d'un parc d'autocars modernes qui sont munis du réseau Wi-Fi, de prises électriques et de systèmes d'annonce audio et visuelle qui respectent les normes d'accessibilité. Le parc d'autocars comprend des systèmes de caméra, tant intérieurs qu'extérieurs, afin d'améliorer la sécurité des voyageurs et des conducteurs ainsi que la sécurité sur la route. Les voyageurs peuvent acheter des billets par voie électronique pour obtenir des services sans contact, et ils ont accès à des services à la clientèle améliorés, y compris à une application de suivi des autocars qui permet aux voyageurs et aux soignants de confirmer l'emplacement des autocars pour faciliter leurs déplacements et voyager en toute sécurité.

Le service de transport de marchandises assuré par le PBX d'Ontario Northland transporte de 7 000 à 10 000 envois chaque année, lesquels comprennent plus de 180 000 articles, entre Cochrane et Moosonee. Ces envois comprennent des colis, des articles d'épicerie, des fournitures médicales, des biens à la consommation, des articles de sport et d'autre équipement.

Ontario Northland a participé au Programme d'aide à l'efficacité énergétique pour le secteur industriel de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité et a installé 2 000 lumières DEL dans ses immeubles de Cochrane, ce qui continue de réduire ses coûts en électricité. Ontario Northland a également reçu un incitatif du gouvernement provincial pour avoir participé à ce programme, ce qui a contribué à compenser les coûts en capital de ce projet.

Prochaines étapes

Ontario Northland est prête à procéder à l'intégration de ses services avec ceux d'autres transporteurs afin de répondre à la demande des voyageurs et de se conformer aux politiques provinciales.

Ontario Northland est également prête à s'associer à d'autres transporteurs privés et publics afin de soutenir un réseau de transport intégré à travers l'Ontario et au-delà. Ontario Northland poursuivra ses efforts pour harmoniser ses horaires avec ceux de Metrolinx à la station Vaughan 407 GO qui fait le lien avec l'aéroport Pearson et les gares GO de King City, Barrie Allandale et Yorkdale, et pour assurer une liaison en été pour les passagers de Metrolinx qui souhaitent se rendre à Muskoka (liaison suspendue aux étés 2020 et 2021 en raison de la COVID-19).

Ontario Northland étudie également la possibilité d'installer des panneaux solaires sur le toit d'un nouveau bâtiment (abribus) qui fournirait de l'électricité pour les prises de courant des autocars. L'énergie solaire fournirait de l'électricité sur demande aux autocars d'Ontario Northland et produirait de l'électricité pour compenser une partie de la consommation annuelle d'électricité du garage d'autocars voisin.

Les Services voyageurs desservent de nombreuses collectivités des Premières Nations.

Ontario Northland entamera des discussions avec la collectivité de Moose Factory sur la façon dont l'organisme pourrait participer à la célébration du 350^e anniversaire de la collectivité, en 2023. Les Services voyageurs tiennent régulièrement des discussions avec les dirigeants des collectivités de la côte de la baie James sur la façon d'améliorer les services. Dans le cadre de l'expansion des activités dans le Nord-Ouest de l'Ontario, les Services voyageurs entament des discussions avec les collectivités des Premières Nations de cette région sur les efforts de collaboration et sur la façon d'offrir un accès plus facile aux services de transport.

Ontario Northland offre des services de transport efficaces, sécuritaires et fiables dans le Nord de l'Ontario en tenant compte de la sécurité des femmes et des filles autochtones et des personnes issues de la communauté 2ELGBTQIA+ dans la planification, la conception et la prestation de services de transport et en prenant des mesures pour lutter contre l'exploitation sexuelle et la traite des personnes (p. ex.

formation des employés de première ligne et politiques de signalement), conformément aux appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et à la Stratégie ontarienne de lutte contre la traite des personnes. En 2021, Ontario Northland a lancé la formation « Busing on the Lookout ». Les conducteurs d'autocars et les agents de billetterie reçoivent cette formation dans le cadre d'un programme de lutte contre la traite des personnes affilié à l'organisme américain « Truckers against Trafficking » (les camionneurs contre la traite des personnes).

Un nouveau comité consultatif sur l'accessibilité a été mis sur pied pour offrir un forum ouvert aux voyageurs handicapés ainsi qu'aux populations vulnérables et mal desservies, et pour collaborer afin de trouver des moyens d'éliminer les restrictions sur les déplacements avec nos services. Par exemple, il y a des voyageurs vulnérables qui n'ont pas accès à des ordinateurs ou n'ont pas de carte de crédit; il est donc essentiel, pour ces clients, de trouver un endroit sécuritaire où acheter des billets pour utiliser les services de transport offerts par Ontario Northland.

3.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf

Ontario Northland exploite un Centre de remise à neuf et de réparation (CRR) pour entretenir son propre parc. Afin d'optimiser la capacité du CRR, l'organisme offre ses compétences et ses services uniques au secteur privé, et ce, à recouvrement intégral des coûts, ce qui contribue également à réduire la subvention globale nécessaire à l'exploitation du chemin de fer.

Depuis un peu plus d'un siècle, le CRR effectue chaque jour l'entretien complet de wagons de transport de voyageurs et de marchandises, de locomotives et d'autocars, de même que des réparations mineures et de gros travaux de révision. Des installations d'entretien modernes et une expertise en la matière sont au cœur d'une exploitation sûre et efficace des voies ferrées. L'entretien du matériel ferroviaire roulant et des locomotives s'effectue aux installations situées à North Bay et à Cochrane.

Le complexe d'ateliers de North Bay comprend une installation de 13 935 mètres carrés (150 000 pieds carrés) dotée d'un atelier qui sert exclusivement aux réparations et à la remise à neuf de wagons de voyageurs et de marchandises, d'un atelier d'entretien des locomotives, d'un atelier de roues, et une installation de peinture à la fine pointe de la technologie.

Nous pouvons compter sur des gens expérimentés pour réaliser les travaux de mécanique et de remise à neuf sur le matériel roulant interne. Cela signifie que nous disposons d'un effectif au savoir pointu qui est en mesure de réaliser des réparations et des remises à neuf de haut niveau. Les clients externes tirent profit de la compréhension unique qu'a Ontario Northland des opérations ferroviaires et de son expertise mécanique, et ce savoir et cette expertise jouent pour beaucoup dans l'afflux de clients externes supplémentaires à tous les ateliers ces dernières années.

Des contrats de réparation de locomotives et de wagons de marchandises et de voyageurs sont conclus à l'externe lorsque le complexe d'ateliers de North Bay dispose de la capacité nécessaire pour les mener à bien. Les contrats externes génèrent des profits qui aident à compenser les coûts fixes et à réduire la subvention de fonctionnement globale, et ils permettent d'augmenter le nombre d'emplois spécialisés de longue durée.

Réparation et remise en état des actifs ferroviaires

La division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires assure le fonctionnement sécuritaire des

services quotidiens d'Ontario Northland, tant pour les voyageurs que pour les marchandises. À intervalles réguliers, la division effectue des inspections et des réparations et approuve l'équipement et le matériel roulant ferroviaires afin qu'Ontario Northland exploite un réseau ferroviaire sûr, respecte ses engagements envers sa clientèle et s'acquitte de ses obligations réglementaires. Les mécaniciens de wagons procèdent à des inspections minutieuses des wagons afin de repérer les défaillances et d'effectuer les réparations nécessaires. La division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires ne fait pas qu'entretenir et réparer le parc d'Ontario Northland, elle répare également les wagons d'entreprises ferroviaires privées dans ses installations en vertu d'engagements commerciaux.

Des services d'entretien mécanique des actifs ferroviaires sont offerts aux compagnies ferroviaires privées. La plupart des compagnies ferroviaires n'ont pas une capacité suffisante pour réparer, remettre en état ou remettre à neuf leur propre équipement. Ce service a attiré de 15 à 20 nouveaux clients pour les services d'entretien des locomotives et des roues.

Les mécaniciens de wagons sont répartis à des endroits stratégiques du réseau d'Ontario Northland afin de fournir un soutien mécanique, l'objectif étant de perturber le moins possible la circulation pour les clients et de restreindre le plus possible le nombre de kilomètres parcouru par l'équipement une fois son cycle terminé. La division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires dispose de personnel mobile qui peut être dépêché n'importe où sur le réseau pour répondre aux besoins mécaniques et effectuer les réparations nécessaires sur place.

La division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires comprend le complexe d'ateliers de Cochrane, une installation d'entretien de 6 500 mètres carrés (70 000 pieds carrés) où s'effectuent l'entretien, les réparations mineures et les inspections du matériel ferroviaire roulant, ce qui comprend les wagons de voyageurs, les wagons de marchandises et les locomotives du PBX. En adoptant des principes de production allégée et en dotant l'effectif d'experts en mécanique ferroviaire provenant de tiers, l'installation et l'effectif actuels de Cochrane se sont transformés ces dernières années et sont aujourd'hui en mesure d'assurer un entretien, des inspections et des réparations mineures plus poussés sur les locomotives, en plus d'effectuer l'entretien quotidien du PBX et des wagons de marchandises.

La division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires exploite également quelques ateliers mécaniques plus petits aux terminaux de son réseau à Rouyn-Noranda et à Hearst ainsi qu'une installation centralisée à Englehart.

L'installation de North Bay de la division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires supervise l'atelier d'entretien des locomotives et l'atelier de roues et la transition des activités d'entretien et des inspections quotidiennes des locomotives de North Bay à Cochrane. Cette transition a allégé la charge de travail du personnel de l'atelier de North Bay, qui sera maintenant en mesure de rattraper le retard dans les programmes de remise en état des locomotives, qui comprend la révision complète de l'intérieur des locomotives. Le programme de remise en état du parc de locomotives doit se poursuivre pour encore dix ans.

3.4 Services généraux

Les Services généraux représentent un partenaire d'affaires et un conseiller digne de confiance pour les divisions opérationnelles d'Ontario Northland. Les Services généraux continueront d'offrir des services efficaces et efficaces et mettront à la disposition des divisions un centre d'excellence pour les aider à atteindre leurs objectifs, à réduire et à endiguer les coûts, à réaliser des gains en efficacité et à cerner et réduire les risques.

Les Services généraux offrent des services de soutien à l'ensemble de l'organisation en mettant à profit leurs connaissances spécialisées et leurs experts en la matière dans des domaines variés, dont les finances, les ressources humaines, les technologies de l'information, le marketing et les communications, les analyses de rentabilisation, la gestion des risques d'entreprise, la gestion de projet et la gestion des changements organisationnels. Pour aider l'organisation dans les prochaines étapes de son développement, les Services généraux s'attacheront à soutenir les divisions en ce qui a trait à l'établissement des coûts de leurs activités, à la numérisation des services et à l'optimisation des processus d'affaires afin de s'assurer que la priorité demeure l'amélioration continue.

Les Services généraux s'adaptent aux pratiques exemplaires de l'industrie et aux normes du secteur public pour la prestation des services. Ouverts aux technologies modernes pour trouver des solutions de gestion et de transport, les Services généraux analyseront et utiliseront les outils numériques appropriés pour offrir des services et se poser en leaders et en gardiens de la technologie afin que chaque division puisse profiter le plus possible de ces services partagés et ainsi atteindre ses objectifs. Cet aspect est d'autant plus important au sein de l'organisation puisqu'elle est en pleine période de transformation afin de répondre aux besoins des clients d'aujourd'hui.

Prochaines étapes

Les Services généraux chapeauteront l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement d'Ontario Northland et la mise en œuvre de principes d'amélioration continue et de concepts de production allégée. À cette fin, ils informeront les employés afin qu'ils s'investissent dans l'élaboration des mesures du rendement et des indicateurs de rendement clés (IRC), ce qui comprend l'établissement de cibles et de bases de référence et le suivi des progrès. Cette initiative nécessite notamment d'analyser les normes et les indicateurs utilisés par les grandes entreprises de transport ferroviaire et de transport interurbain par autocar, les ateliers de réparation et de remise à neuf, les gouvernements et d'autres organismes de transport du secteur privé.

Ontario Northland ne fera pas qu'établir des comparaisons avec l'industrie, elle veillera également à ce que les IRC soient au cœur des décisions fondées sur des données probantes et des améliorations continues aux programmes. Les indicateurs externes et les bases de référence sont utiles en ce sens qu'ils permettent aux décideurs et aux responsables de centre de coût de voir les choses en perspective; cela dit, le meilleur comparateur qu'Ontario Northland pourrait utiliser pour évaluer ses IRC sera ses propres résultats année après année (ou mois après mois). Ainsi, elle sera en mesure de suivre de près les progrès qu'elle réalise sur le plan de l'amélioration continue et de corriger le tir au fur et à mesure afin d'améliorer véritablement ses programmes.

4.0 Produits livrables prévus, exercices 2022-2023 à 2026-2027

Chaque division d'Ontario Northland s'inspirera des éléments clés de la lettre de mandat de l'organisme afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le présent plan, en mettant l'accent sur l'optimisation des ressources, la responsabilisation et la transparence :

- offrir des services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario;
- améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité

- d'Ontario Northland;
- faire progresser les initiatives clés en matière de transport;
- mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation;
- améliorer la responsabilisation et la gouvernance.

4.1 Services d'autocar et de train de passagers

Ontario Northland prévoit continuer d'offrir des services d'autocar et de train de passagers de qualité tout en suivant de près et en adaptant les services afin d'offrir aux clients le service recherché et en gérant les coûts.

Produit livrable	Date d'achèvement prévue	Éléments du mandat
Réduire les dépenses de déplacement des cadres de 10 % en ayant recours aux technologies Web pour les réunions.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Exécution numérique et service à la clientèle Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Mettre sur pied un comité consultatif sur l'accessibilité dont les participants seront sélectionnés dans l'ensemble de la région desservie, et publier des mises à jour ainsi que des résumés de réunions sur le site Web d'Ontario Northland.	Mars ou avril 2022	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Transparence et responsabilisation Diversité et inclusion
Continuer de collaborer avec Metrolinx afin de faire mieux concorder les horaires et rendre possible l'achat de billets de façon homogène qui fonctionnent pour Ontario Northland et Metrolinx.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Continuer de travailler avec le MTO et les partenaires de l'industrie pour mettre sur pied un réseau de transport interurbain transfrontalier intégré à l'échelle du pays.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Poursuivre les examens du nombre de voyageurs et adapter les horaires à la demande, pour une plus grande efficacité.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Continuer d'optimiser les services d'autocar en évaluant l'achalandage et les activités de livraison de colis afin de	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le

déterminer les besoins, les options possibles (p. ex. un arrêt, un arrêt sur demande ou l'absence d'arrêt) et d'autres possibilités d'amélioration (p. ex. partenariats).		Nord de l'Ontario Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Utiliser les données recueillies grâce à la solution de gestion des réservations et des billets pour éclairer la prise de décisions en utilisant une méthodologie reproductible et justifiable.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Collecte de données
Mettre en œuvre une charte de services, qui comprend des mesures à déclaration obligatoire mises à jour sur le site Web public.	Mars ou avril 2022	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Transparence et responsabilisation
Créer des dépliants accessibles sur la sécurité dans les autocars pour les voyageurs ayant un handicap qui les empêche d'entendre le message sur la sécurité.	Mars ou avril 2022	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Diversité et inclusion
Offrir des services de voyage nolisé par autocar à recouvrement intégral des coûts afin de compenser la subvention pour les services de transport en commun dans le Nord de l'Ontario; offrir des options de transport aux collectivités qui n'ont pas d'autres options de transport accessibles (p. ex. accueillir les voyageurs en fauteuil roulant, assurer des évacuations d'urgence au besoin).	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Continuer d'offrir une formation aux employés de première ligne conformément à la Stratégie ontarienne de lutte contre la traite des personnes du MTO et collaborer avec les collectivités autochtones du Nord de l'Ontario afin de trouver des solutions pour l'accès aux services de transport d'Ontario Northland, y compris l'établissement d'emplacements où les populations vulnérables qui n'ont pas accès à l'achat de billets en ligne pourront acheter des billets, d'endroits sécuritaires pour attendre l'autobus, etc.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Utiliser un logiciel pour consigner tous les incidents et toutes les collisions afin de comprendre les tendances, de réduire le nombre de réclamations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et de collaborer avec les employés pour tout ce qui entoure le recyclage professionnel.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland Collecte de données
Continuer de surveiller les fournisseurs de services de transport des secteurs privé et public et de collaborer avec ceux-ci afin de cerner les possibilités d'améliorer la connectivité et d'offrir du transport dans les marchés mal desservis.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario

Examiner l'analyse coûts-avantages de l'installation de panneaux solaires sur la nouvelle aire de stationnement pour autocars de l'installation d'entretien des autocars de North Bay, afin de fournir de l'électricité pour les prises de courant des autocars et de compenser une partie des frais d'électricité de l'installation d'entretien des autocars voisine.	Été 2022	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Surveiller la pandémie de COVID-19 et s'assurer que les mesures de sécurité nécessaires et les pratiques exemplaires sont en place en utilisant les conseils de la Santé publique, de partenaires de l'industrie et de ministères gouvernementaux.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland Reprise après la COVID-19
Contribuer à l'élaboration de l'analyse de rentabilisation mise à jour concernant le transport ferroviaire de passagers dans le Nord-Est.	2022-2023	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Assister à des événements de collectivités autochtones et autres événements communautaires dans l'ensemble du réseau afin de recueillir les commentaires des collectivités et de faire la promotion des services offerts.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Diversité et inclusion
Organiser des événements qui témoignent de l'engagement des employés envers la population (p. ex. les événements organisés qui consistent à utiliser les autocars pour la collecte de denrées alimentaires).	Mars ou avril 2022	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance

4.2 Services du Polar Bear Express

Les Services du Polar Bear Express (PBX) amélioreront la qualité des services de transport des voyageurs et de transport express de marchandises à destination et en provenance de la côte de la baie James grâce au PBX.

Produit livrable	Date d'achèvement prévue	Éléments du mandat
Trouver des moyens d'économiser des coûts afin d'atténuer les pressions sur les dépenses exercées par les mesures de sécurité liées à la COVID-19. Participer à des discussions avec des joueurs de l'industrie portant sur des comparatifs et des pratiques exemplaires pour gagner en efficacité opérationnelle et mettre en œuvre des idées qui cadrent avec le mode d'exploitation.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Reprise après la COVID-19
Continuer de prendre part au groupe de travail spécial ayant pour mandat de freiner l'afflux de substances illicites dans les collectivités du Nord de l'Ontario.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario

Assister à des événements de collectivités autochtones et autres événements communautaires dans l'ensemble du réseau afin de recueillir des commentaires et de faire la promotion des services offerts.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Diversité et inclusion
Reconduire la participation de l'organisme en tant que membre du conseil de l'Association du tourisme de Cochrane.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Continuer d'organiser régulièrement des téléconférences communautaires sur le PBX afin de faire le point sur le service et de recevoir des commentaires continus et réguliers de la part des membres des collectivités.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Collaborer avec la Moose River Heritage and Hospitality Association afin de faire connaître l'histoire de la région et d'appuyer le retour de services de guérison axés sur la culture et le territoire à Moose Factory. En tant que seul lien terrestre avec la collectivité de la côte de la baie James, la CTON permet aux citoyens de Moosonee, de Moose Factory et de la côte de la baie James d'obtenir des produits essentiels comme de la nourriture, du carburant et des matériaux de construction.	En cours	Diversité et inclusion

4.3 Services ferroviaires

Les Services ferroviaires offriront des services sûrs, efficaces et fiables qui soutiennent la prospérité économique dans le Nord de l'Ontario

Produit livrable	Date d'achèvement prévue	Éléments du mandat
Adapter les horaires des trains aux variations dans la demande. Le service de transport de marchandises s'est bien adapté à la chute de la demande engendrée par la pandémie de COVID-19.	En cours jusqu'à la fin de la pandémie de COVID-19	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Continuer de prendre des mesures proactives pour freiner la propagation de la COVID-19 et réagir à chaque cas déclaré de symptômes potentiels en isolant la personne et en lui faisant passer un test de dépistage avant qu'elle puisse réintégrer l'effectif.	En cours jusqu'à la fin de la pandémie de COVID-19	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Reprise après la COVID-19
Poursuivre la mise à niveau des systèmes de protection des passages à niveau d'Ontario Northland. Cinq passages à niveau ont été réalisés en 2020, et nous planifions actuellement la réfection de cinq passages à niveau munis de clignotants et d'alarmes sonores au cours de chaque exercice. Nous avons un total de 72 passages à niveau munis de clignotants et d'alarmes sonores sur le réseau.	Octobre 2034 pour tous les passages à niveau	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland

L'Association des chemins de fer du Canada a fait savoir que les enregistreurs audio et vidéo de locomotives seront obligatoires à compter de septembre 2022. Nous entreprendrons donc le processus de mise à niveau de notre parc afin de l'équiper de ces systèmes, de caméras et d'enregistreurs orientés vers l'avant et de consignateurs d'événement, lesquels sont en train d'être emballés par le fabricant. De plus, nous installerons des appareils de surveillance GPS.	1 ^{er} juillet 2022	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Examiner les services chaque trimestre afin de veiller à ce que notre offre réponde aux besoins de la clientèle, notamment sur le plan de la planification d'itinéraires.	En cours chaque trimestre	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Tenir des réunions avec des clients actuels pour comprendre l'évolution de leurs secteurs d'activités et explorer les occasions d'offrir de nouveaux services ferroviaires en fonction des volumes, des cycles et des prix.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Examiner toutes les sources de revenus pour les propriétaires de wagons, comme les activités de manœuvre, de remorquage, de transport de ligne ou d'entreposage (court et long terme).	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Fournir des commentaires techniques pour la mise à jour de l'analyse de rentabilisation concernant le transport ferroviaire de passagers dans le Nord-Est.	2022-2023	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Continuer de tenir des assemblées à l'intention des employés (sécurité, bilan et mobilisation) afin de leur donner à tous la chance d'assister à au moins une réunion au cours de l'exercice.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Transparence et responsabilisation
Tenir des réunions syndicales-patronales semestrielles avec tous les syndicats.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Transparence et responsabilisation
Tenir des réunions annuelles avec les maires et les agents de développement économique des grandes villes du Nord de la province desservies par Ontario Northland ainsi que des réunions semestrielles à Moosonee.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Transparence et responsabilisation

4.4 Services généraux

Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles.

Produit livrable	Date d'achèvement prévue	Éléments du mandat
Continuer de mettre l'accent sur un retour au travail précoce et sûr tant pour les maladies professionnelles que	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le

non professionnelles afin de soutenir le bien-être des employés et de contenir les coûts associés aux heures de travail perdues.		Nord de l'Ontario
Veiller à ce que chaque bâtiment et structure respecte les codes et les lois en vigueur régissant le travail et les bâtiments ou s'assurer qu'il y a un plan pour s'y conformer qui soit élaboré à partir de vérifications et de plans en matière de gestion des installations.	Les vérifications continues comprendront des tableaux pour les dates de conformité de 2025	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Vérifier la consommation d'énergie de tous les grands bâtiments, en fonction de l'évaluation de l'état des bâtiments réalisée en 2021, et mettre au point un plan d'action afin de réduire les dépenses en énergie.	2022	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Rendre le programme de soutien à l'assiduité officiel pour inciter les employés à se présenter au travail et, par le fait même, réduire les coûts de l'entreprise rattachés à l'absentéisme.	2022-2023	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Mettre la priorité sur la prévention des incidents en se servant des données contenues dans le nouveau logiciel de gestion des incidents pour dégager des tendances et atténuer en amont les risques en matière de santé et sécurité.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Faire constamment la promotion d'une culture de sécurité par des activités de la campagne sur le travail sécuritaire et la remise de prix trimestriels sur la santé et la sécurité.	En cours	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Mettre en place à l'échelle de l'organisation une politique et un outil d'évaluation des dangers préalable au travail afin de veiller à ce que les risques soient cernés avant le début du travail.	2022-2023	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Réaménager tous les entrepôts afin de veiller à ce que la priorité soit accordée à la sécurité.	2023-2024	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Travailler en partenariat avec le Centre d'innovation de l'Ontario et l'Université Queen's pour réaliser une étude de faisabilité sur la récupération de l'énergie produite pendant le freinage des trains.	2022-2023	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Établir le comité sur la durabilité environnementale de la CTON et les politiques de celui-ci, et établir des priorités pour promouvoir des pratiques et des initiatives plus respectueuses de l'environnement.	2022-2023	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Examiner et évaluer les options permettant de réduire l'exposition d'Ontario Northland au risque relatif au prix du carburant.	Exercice 2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Chercher des moyens de mettre en place un système de gestion des dossiers des employés sans papier au sein des Ressources humaines (RH).	Exercice 2023-2024	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland

Réaliser une analyse détaillée des coûts et des avantages des applications technologiques actuelles et étudier la possibilité de passer à des offres de services infonuagiques afin de réduire les coûts et d'accroître l'efficience.	T4 Exercice 2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Établir des processus de gestion de la configuration afin de gérer efficacement les actifs de TI.	T4 Exercice 2023- 2024	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Améliorer le réseau Wi-Fi dans les autocars – vérifier et étudier les occasions visant à réduire ou à consolider les dépenses de données par autocar et améliorer l'expérience des usagers.	T3 Exercice 2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Demander des comptes lorsque les cibles de dépenses énoncées dans le plan d'activités et le plan des immobilisations sont atteintes ou dépassées (immobilisations et exploitation). Lorsque les cibles dépassent les attentes relatives aux écarts (écart en % et en \$ par division), veiller à ce que des stratégies d'atténuation réalistes et claires soient élaborées et mises en œuvre.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Surveiller les fournisseurs attirés et avoir recours à ceux qui pourraient être porteurs de profits pour Ontario Northland.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Étudier et planifier le remplacement des anciens systèmes de télécopie et moderniser les processus opérationnels connexes.	T4 Exercice 2023-2024	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Augmenter la promotion des services générateurs de revenus de l'organisme (transport de voyageurs par autocar et par train, transport de colis, transport ferroviaire de marchandises et réparation des voies ferrées).	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Mettre davantage l'accent sur les relations externes en trouvant et en créant des occasions d'améliorer le profil de l'entreprise auprès des intervenants externes.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Améliorer la communication relative à la préparation aux situations d'urgence en améliorant les protocoles, en anticipant les événements, en investissant dans la formation et en renforçant les plans de communication en cas de crise.	T4 Exercice 2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Veiller à ce que tous les bâtiments ou les terrains excédentaires soient vendus ou loués afin de tirer le plus de revenus possibles du portefeuille de terrains et de bâtiments.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland

		Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Effectuer des recherches concernant la réalisation d'un programme publicitaire avec des tiers, et préparer et lancer ce programme.	2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Améliorer l'efficacité des communications internes en continuant d'investir dans des modes de communication qui permettront de rejoindre les employés qui ne travaillent pas dans les bureaux.	En cours	Améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Collaborer avec le MTO, Metrolinx et d'autres parties intéressées afin de fournir de l'information utile à la prise de décisions concernant le transport ferroviaire de voyageurs dans le Nord.	2022-2023	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Formuler des avis et exécuter des produits livrables afin de soutenir le Plan de transport pour le Nord de l'Ontario de la province.	2022-2023	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Mettre en œuvre un programme de gestion des biens d'immobilisation.	En cours	Mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation Transparence et responsabilisation
Améliorer les capacités de gestion des risques d'entreprise d'Ontario Northland par : <ul style="list-style-type: none"> ○ la création de centres de gestion des risques pour les divisions et services; ○ la formation des responsables des centres de gestion des risques. 	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Gestion des risques
Continuer d'optimiser et d'étoffer le plan de vérification interne, qui comprend d'autres services partagés et, en particulier, des secteurs à haut risque, et de resserrer les processus de gouvernance et de contrôle financiers. <ul style="list-style-type: none"> • S'employer à harmoniser l'activité de vérification interne avec les normes du Cadre international de référence des pratiques professionnelles. Ce travail comprend l'établissement de l'indépendance de l'activité de vérification interne, la conception d'un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité et la mise à jour de la politique de vérification interne au besoin. 	2022-2023 à 2026-2027	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Mettre en œuvre la mise à niveau des logiciels de planification des ressources d'entreprise, qui comprend la création d'un centre d'excellence en gestion du changement organisationnel, améliorer le logiciel de sécurité et du suivi du temps ainsi que la transformation des processus de RH et de finances et l'optimisation des logiciels de budgétisation et de production de rapports	2022-2023 à 2026-2027	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance

<p>Vérifier le contenu du portail des employés (SharePoint) afin d'en juger l'exactitude et la pertinence. Établir un modèle et un plan de gouvernance pour garantir la viabilité du contenu.</p>	<p>2026-2027</p>	<p>Renforcer la responsabilisation et la gouvernance</p>
<p>Continuer de mettre en œuvre le Programme de gestion des biens d'entreprise d'Ontario Northland. Ce programme comprend les personnes, les processus opérationnels, la technologie et les politiques en vue d'une harmonisation des pratiques exemplaires en matière de gestion des biens d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mettre sur pied un comité directeur de la gestion des biens d'entreprise pour appuyer l'amélioration continue du système de gestion des biens d'entreprise; ○ élaborer une norme et un dictionnaire de données sur les biens qui s'appliquent à l'acquisition de biens, à la réalisation de projets d'immobilisations et à l'entretien et à la mise hors service des biens; ○ s'assurer qu'il existe un ensemble normalisé de processus, de technologies (Infor – logiciels de gestion des biens d'entreprise) et de données à l'appui de la gestion des biens, de la gestion du travail et des capacités d'inventaire et d'approvisionnement; ○ déployer un processus d'intégration des immobilisations à l'appui des exigences en matière de production de rapports sur les biens pour le MTO – plan d'infrastructure/plan pluriannuel, plan d'immobilisations sur 10 ans, plan d'immobilisations sur 30 ans et plus; 	<p>2022-2023</p>	<p>Renforcer la responsabilisation et la gouvernance</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ élaborer un manuel sur le coût du cycle de vie complet qui précise les activités d'entretien, de réparation, de remise en état ou de remplacement qui doivent être réalisées sur chaque bien au cours de son cycle de vie; ○ déployer un cadre et des méthodes à l'intention des mécaniciens de wagons pour optimiser les tâches de maintenance. <p>Définir les principales attentes organisationnelles en matière de rendement, les attentes en matière de service à la clientèle et les attentes relatives au niveau de service des biens pour appuyer la prestation de services au moyen de plans de gestion des biens par catégorie de biens.</p>		

Revoir les processus de suivi des retenues de garantie sur les immobilisations et apporter des améliorations au besoin.	2022-2023 En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Mettre en place des comptes réguliers de l'inventaire matériel (changement par rapport au compte unique).	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Examiner différentes options pour les ententes de stockage de l'inventaire avec les fournisseurs.	2023-2024	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Continuer d'améliorer les normes en matière de budgétisation et de production de rapports afin qu'elles soient conformes aux exigences du gouvernement.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Poursuivre l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement afin de soutenir la prise de décisions reposant sur des faits, l'amélioration continue et la responsabilisation publique, qui comprend des IRC harmonisés avec les normes de l'industrie.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Établir un programme de travail pour évaluer les processus de gouvernance de l'organisation et formuler des recommandations dans le but d'améliorer ces processus.	2023-2024	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Mettre en place un programme d'orientation et d'accueil des nouveaux employés spécifique aux gestionnaires qui ferait partie d'une feuille de route générale sur le développement du leadership.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Gestion de l'effectif
Établir un système centralisé de suivi des griefs qui montre l'état d'avancement, les mises à jour et le règlement des griefs, pour tous les groupes de négociation.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Poursuivre l'élaboration de la Stratégie de gestion de l'effectif d'Ontario Northland en introduisant un module électronique sur la planification de la relève dans un logiciel sur la gestion du rendement existant afin de saisir les certifications et la formation et de produire des rapports améliorés sur les besoins en matière de compétences et de formation.	2022-2023 à 2023-2024	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Gestion de l'effectif
Élaborer un cadre amélioré pour l'accueil et le départ des employés et privilégier les processus qui misent sur les technologies et les applications déjà employées.	T2 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Créer une bibliothèque ou des vidéos de formation sur les finances auxquelles tout le personnel	2023-2024	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance

d'Ontario Northland aura accès, ainsi que tous les nouveaux employés dans le cadre de leur intégration, et mettre à jour la bibliothèque au besoin.		Gestion de l'effectif
Continuer de mettre en œuvre les conclusions découlant de l'examen de la gestion du matériel, des magasins et entrepôts et de l'approvisionnement : <ul style="list-style-type: none"> ○ approvisionnement stratégique; ○ poursuite de l'examen des niveaux de l'inventaire; ○ suivi et surveillance des IRC. 	2022-2023 à 2026-2027	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Travailler à l'élaboration de procédures ou de lignes directrices pour des processus précis, p. ex. comptes créditeurs et débiteurs et création d'écritures de journal, au sein du service des finances.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Examiner les procédures de saisie et mettre en œuvre une solution électronique (y compris pour les comptes créditeurs, l'approvisionnement et la paie).	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Introduire la gestion des relations avec la clientèle au sein de différentes divisions et différents secteurs.	T4 2023-2024	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Évaluer les avantages, les besoins et les exigences relativement à l'entrepôt de données et à la gouvernance d'Ontario Northland afin de soutenir les services de renseignements d'entreprise centralisés.	T4 2023-2024	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie et de la feuille de route quinquennales touchant les TI.	T4 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Collecte de données
Mettre à jour et à l'essai un plan de gestion de la continuité des services en matière de TI, y compris des routines de reprise des activités après sinistre pour les services essentiels de l'entreprise.	T4 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Gestion des risques
Continuer d'améliorer le cadre de mesure du rendement d'Ontario Northland.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière d'authentification à facteurs multiples afin d'améliorer la situation en matière de cybersécurité et de réduire les risques liés à l'évolution des menaces pour la cybersécurité.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Automatiser les états financiers de fin d'exercice.	2024-2025	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Mettre en place des « voies rapides » dans les magasins pour un service rapide.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Améliorer l'efficacité et la sécurité des opérations et des secteurs d'activité de la CTON
Évaluer la faisabilité et élaborer une analyse de rentabilisation pour un « marché de transport numérique » afin de relier les voyageurs aux services et	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance

aux partenaires de transport d'Ontario Northland. Cela suppose de prendre en considération la connectivité ouverte, de faire la promotion des partenariats locaux et de mettre l'accent sur les objectifs du transport et des déplacements dans le Nord et les régions rurales de l'Ontario.		Exécution numérique et service à la clientèle
Mettre en œuvre la coordination des pratiques de gestion du parc automobile, des réparations de l'équipement, de l'entretien ainsi que des politiques et des procédures d'exploitation tout en assurant la liaison entre les clients, les services organisationnels et divers partenaires d'affaires. Cela comprend la coordination de l'achat de tous les nouveaux véhicules du parc et la formulation de recommandations sur la revente ou l'élimination de ces véhicules.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Prendre part aux occasions de socialiser avec les intervenants des collectivités, des régions et de l'industrie, y compris les collectivités autochtones, afin d'échanger des connaissances.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Former un comité directeur des technologies de l'information dont le mandat consistera à élaborer, appliquer et réaliser une feuille de route stratégique pour les Services des technologies de l'information.	T4 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Planifier la quatrième édition de l'épreuve d'enfoncement de crampons à rail et trouver des moyens d'obtenir une plus grande couverture médiatique et participation des clients et spectateurs. La tenue de l'événement dépendra des restrictions liées à la COVID-19.	Juin 2022	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Mettre à jour le site Web et y ajouter du contenu sur la gouvernance et les politiques organisationnelles ainsi qu'une section sur la mobilisation.	Exercice 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Réaliser un sondage sur la motivation du personnel et se servir des commentaires reçus pour établir des IRC et pour orienter des initiatives touchant les ressources humaines.	Exercice 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Établir des liens tout en formant ou en rejoignant une alliance d'approvisionnement avec d'autres organisations ferroviaires d'intérêt local.	2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Distribuer des avis techniques (TI) trimestriels ou informer les usagers des pratiques exemplaires à respecter pour l'utilisation des technologies à bord des véhicules d'Ontario Northland.	Chaque trimestre	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Établir ou rejoindre un réseau de services de technologies de l'information réunissant des représentants de services de TI d'autres organisations de transport ou du Nord.	T4 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance

Mettre en place une collaboration régulière avec des organisations de vente de billets afin de bâtir des relations et d'améliorer les communications.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Participer à des conférences et des événements de l'industrie à titre de conférencier ou d'expert invité afin d'aborder des sujets liés aux Services généraux ou aux transports.	En cours	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance
Mettre en place un programme de formation sur la sensibilisation à la culture autochtone à l'intention de tous les employés et prévoir d'adapter ou d'offrir le programme ou le contenu en fonction du rôle de l'employé.	T1 2022-2023	Renforcer la responsabilisation et la gouvernance Diversité et inclusion

5.0 Principaux projets de l'organisme

5.1 Durabilité environnementale

Par sa nature même, Ontario Northland contribue à la durabilité environnementale de l'Ontario en offrant des services de transport ferroviaire de marchandises et des services de transport interurbain de masse. Dans le cadre de son engagement à l'égard de l'amélioration continue et de l'environnement, Ontario Northland a embauché un spécialiste de l'environnement pour concevoir et lancer un programme de durabilité environnementale au cours du cycle d'activités de l'exercice 2021-2022.

Grâce à l'innovation et à la participation des employés, ce programme permettra de générer des idées pour l'amélioration de l'environnement à l'échelle de l'organisation, ce qui permettra d'accroître l'efficacité opérationnelle et, ainsi, de réaliser des économies et d'améliorer l'image publique de l'organisme. La première phase de ce programme est la planification préalable, qui sera axée sur les gains qui sont à portée de main, notamment :

- collecte et élimination des traverses de chemin de fer endommagées;
- initiatives de gestion de l'énergie et des installations;
- projet sur le freinage régénératif des locomotives avec le Centre d'innovation de l'Ontario;
- projets de conservation et de restauration d'emplacements;
- avantages pour le Nord (environnements sauvages, connexion des collectivités éloignées);
- communication – présentation des points saillants du programme aux intervenants externes et internes par l'intermédiaire de divers modes de communication.

5.2 Programme de planification des ressources d'entreprise

Au cours de l'exercice 2022-2023, Ontario Northland lancera son programme de planification des ressources d'entreprise pour les ressources numériques. Dans le cadre de ce programme mis à jour, dont la portée comprend tous les systèmes de financement, de ressources humaines et de soutien de l'organisme, on remplacera les anciens systèmes.

54 mois (4 ans et 6 mois) dans le cadre desquelles on rendra opérationnel un ensemble de systèmes à l'état cible, tel qu'il est défini dans le plan directeur des systèmes de planification des ressources d'entreprise de la CTON, et on déploiera les capacités énoncées dans le document sur la portée et les capacités des systèmes de planification des ressources d'entreprise de la CTON. Le programme décrit dans le document portant sur l'analyse de rentabilisation et la feuille de route s'harmonise directement avec plusieurs priorités clés énumérées dans la lettre de mandat la plus récente du MTO et appuie la CTON dans la réalisation de son mandat visant à assurer un transport fiable et efficace. De plus, les résultats de la planification des ressources d'entreprise en ce qui a trait à la gestion des RH et de l'effectif permettront à la CTON d'avoir une meilleure idée de l'effectif et d'atteindre davantage des objectifs prioritaires du gouvernement de l'Ontario et du MTO, y compris la sécurité, l'équité ainsi que la diversité et l'inclusion.

5.3 Gestion des biens d'entreprise

En 2021-2022, Ontario Northland a entrepris une initiative échelonnée sur quatre ans visant à mettre sur pied un programme de gestion des biens d'entreprise. Ce programme permettra de récolter un lot d'avantages – tangibles et intangibles – pour soutenir les objectifs organisationnels et veiller à ce qu'Ontario Northland puisse compter sur les talents dont elle a besoin pour optimiser la valeur de ses actifs et poursuivre pendant encore longtemps sa tradition d'excellence en matière de service. Le programme en question comporte quatre grandes initiatives qui seront lancées graduellement au cours des quatre prochaines années. Les objectifs de ce programme sont les suivants :

1. mettre sur pied un bureau de gestion des actifs;
2. élaborer un processus de gestion des actifs et dresser un inventaire des autocars et des installations;
3. élaborer un processus de gestion des actifs et dresser un inventaire des actifs ferroviaires, des actifs linéaires et des actifs de tous les autres groupes;
4. établir un programme d'entretien axé sur la fiabilité.

Une feuille de route du programme a été élaborée, et la date d'achèvement est prévue pour le quatrième trimestre de l'exercice 2023-2024. Pendant les premières étapes de l'élaboration du programme, un cadre de mesure du rendement et d'évaluation sera préparé pour surveiller les progrès et les extrants et résultats prévus.

6.0 Profil financier

Coup d'œil sur Ontario Northland

Ontario Northland est une entité consolidée de la province de l'Ontario.

Le budget d'exploitation de l'organisme pour l'exercice 2022-2023 comprend une subvention de fonctionnement de 52,5 millions de dollars, des revenus de 71 millions de dollars et des dépenses de 123,5 millions de dollars. Ontario Northland a été frappée durement au cours des deux derniers exercices par la pandémie de COVID-19, en effet, celle-ci a entraîné une chute marquée de l'achalandage du Polar Bear Express (PBX) et des autocars, de même qu'un léger recul du volume de chargements ferroviaires. Ontario Northland prévoit que les répercussions de la COVID-19 sur les revenus au deuxième trimestre de l'exercice 2021-2022 dépasseront 7,1 millions de dollars en pertes de revenus dans les services de transport de voyageurs et 1,6 million de dollars en pertes de revenus pour le transport ferroviaire de marchandises. Parallèlement à cette baisse de revenus, Ontario Northland a continué à engager des coûts

supplémentaires pour assurer la sécurité de ses clients et employés en instaurant des mesures de sécurité renforcées pendant la pandémie. Les conséquences financières de la pandémie de COVID-19 sur Ontario Northland sont prises en compte sur toute la période des présentes perspectives triennales. Au cours du plan d'activités triennal, les besoins en subventions de fonctionnement sont passés de 52,5 millions de dollars à 56,8 millions de dollars, soit une augmentation de 8 %, ce qui comprend également les coûts de fonctionnement pour la mise en œuvre du Programme de gestion des biens d'entreprise et la mise en œuvre d'un programme de transformation de la planification des ressources d'entreprise.

Par ailleurs, Ontario Northland doit composer avec des hausses annuelles des salaires conventionnels négociés, en plus d'un indice d'inflation ou de prix à la consommation approximatif de 1,5 % à 3 % par année, ce qui fait augmenter les coûts du matériel et des services nécessaires aux activités de l'organisme. Ontario Northland a lancé une gamme de stratégies de réduction des coûts afin d'atténuer l'effet de ces coûts sur son bilan grâce à des gains en efficacité, compensant ainsi une portion des répercussions des dépenses salariales projetées et des pressions inflationnistes décrites dans le présent plan.

Il convient de noter que les besoins financiers projetés pour les services essentiels du PBX s'élèvent à 21,1 millions de dollars (40 % du budget d'exploitation total). Les trains de voyageurs et de marchandises du PBX constituent un service essentiel qui relie Cochrane à Moosonee et représentent le seul lien terrestre vers les collectivités des Premières Nations le long de la côte de la baie James. Tous les autres secteurs de services et de soutien d'Ontario Northland prévoient des besoins en financement atteignant 31,4 millions de dollars. Cet investissement absolument indispensable dans le Nord soutient, de manière directe et positive, le développement économique, la lutte contre les changements climatiques, le tourisme et l'accès public aux transports, en plus de réduire les coûts d'entretien des routes et d'accroître la sécurité routière.

Incidence budgétaire d'Ontario Northland de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2024-2025 (en milliers de dollars)

<u>Coup d'œil sur Ontario Northland</u>	<u>Projections 2022-2023</u>	<u>Projections 2023-2024</u>	<u>Projections 2024-2025</u>
Investissement dans l'exploitation :			
Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)*	21 066	19 849	21 081
Ontario Northland (sauf PBX)	31 397	32 556	35 756
Investissement total - Exploitation	52 463	52 405	56 837
Investissement dans les immobilisations :			
Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)*	14 014	11 782	10 421
Ontario Northland (sauf PBX)	76 442	71 167	71 768
Investissement total – Immobilisations	90 456	82 949	82 189
Investissement total dans les services essentiels du PBX	35 080	31 631	31 502
Investissement total – Ontario Northland (sauf PBX)	107 839	103 723	107 524
Remboursement du capital d'une dette à long terme	106	111	117
	143 025	135 465	139 143
* Les Services essentiels du Polar Bear Express regroupent l'ensemble des services de transport ferroviaire de marchandise et de voyageurs entre Cochrane et Moosonee, y compris d'hôtel Cochrane Station Inn.			

6.1 Sommaire du budget d'exploitation

Sommaire du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation pour les exercices 2022-2023 à 2024-2025 est établi en fonction des produits livrables décrits dans le présent plan. Le budget est présenté ici sous forme abrégée.

Le budget a été établi dans le contexte de la pandémie de COVID-19, en partant du principe qu'il n'y aura plus d'interruptions de service majeures entraînant une perte de revenus, de variations importantes dans l'offre de services, de défaillances graves de la machinerie, de déraillement ou d'emportement majeurs causant une interruption de service ou des changements majeurs aux projections actuelles liées aux grands clients des secteurs minier et forestier qui ne figurent pas déjà dans les prévisions.

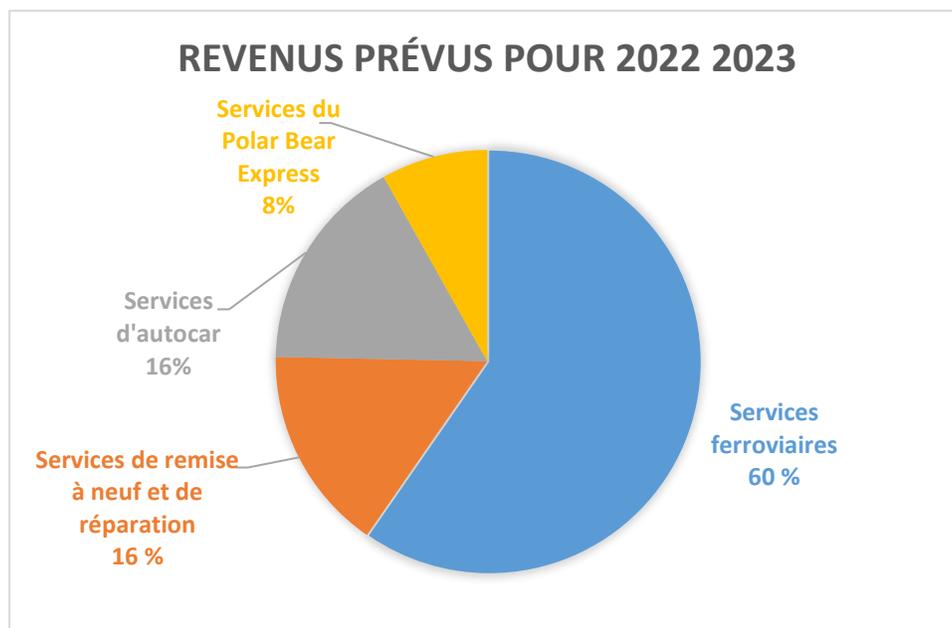
Sommaire des besoins financiers d'Ontario Northland – Budget d'exploitation pour les exercices 2022-2023 à 2024-2025

SOMMAIRE DU BUDGET D'EXPLOITATION – 2022-2023 À 2024-2025			
Revenus (en milliers de dollars)	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Services ferroviaires	42 385	41 607	40 287
Services de remise à neuf et de réparation	11 130	3 744	3 133
Service d'autocar	11 724	11 874	12 076
Service du Polar Bear Express	5 773	9 014	8 829
	71 012	66 239	64 325
Dépenses (en milliers de dollars)			
Effectif et avantages sociaux	73 807	71 302	72 615
Matériel et pièces	22 916	19 998	20 278
Fournitures et équipement	5 362	5 268	5 358
Services	9 708	10 162	10 675
Autres	11 682	11 914	12 236
	123 475	118 644	121 162
Total des pertes d'exploitation	(52 463)	(52 405)	(56 837)
Paiements de capital sur les sommes empruntées	106	111	117
Total de la subvention de fonctionnement nécessaire	(52 569)	(52 516)	(56 954)
Autres dépenses			
Amortissement	3 999	3 946	3 731
Amortissement de l'apport en capital reporté	19 091	27 396	29 186
Amortissement des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	66	66	66
	500	500	500
	23,656	31,908	33,483
Ratio de recouvrement des coûts	58%	56%	53%
Ratio de recouvrement des coûts (sauf PBX)	68%	64%	61%

Revenus

Les revenus totaux prévus pour l'exercice 2022-2023 sont de 71 millions de dollars.

Revenus d'Ontario Northland pour l'exercice 2022-2023, par division



Les revenus du transport ferroviaire de marchandises devraient diminuer légèrement de 5 % au cours des 3 prochaines années en raison de l'impact de la pandémie et de la réduction des activités de 2 gros clients. On prévoit que la croissance comblera partiellement le ralentissement des activités liées aux clients actuels, sans toutefois le compenser entièrement. Pour l'heure, la priorité est placée sur les perspectives offertes par les secteurs de l'exploitation minière, de la foresterie, de l'agriculture et du pétrole.

Le Centre de remise à neuf et de réparation (CRR) ne procède qu'à des travaux provenant de clients externes et a projeté des revenus découlant de ces activités pour l'atelier de locomotives, l'atelier de peinture et l'atelier de réparation des wagons (wagons de marchandises et wagons de voyageurs). Le CRR offrira ses services dans un contexte de recouvrement intégral des coûts, la totalité des profits étant consacrée directement à faire diminuer le niveau de la subvention de fonctionnement. Tout au long du plan pluriannuel, les revenus du CRR devraient diminuer graduellement, le contrat d'un client d'importance arrivant à échéance. Cette réduction progressive touchera 75 équivalents temps plein (ETP) au cours des 2 prochains exercices et entraînera une diminution des revenus de 8 millions de dollars pour l'exercice 2022-2023, puis de 0,7 million de dollars pour l'exercice 2023-2024. Il existe un certain nombre de débouchés, notamment un important contrat de remise à neuf de wagons de voyageurs qui permettrait d'atténuer entièrement le risque de cette perte de revenus et d'emplois.

Les Services d'autocar ont prévu que leurs revenus augmenteront de 3 % au cours du plan pluriannuel, avec une augmentation de l'achalandage au cours de l'exercice 2022-2023, car les services ont été considérablement affectés par la pandémie et la baisse de l'achalandage. Les Services d'autocar prévoient également une reprise graduelle de l'achalandage au cours de la période couverte par ce plan d'activités, cela dit, on n'anticipe pas de retour aux niveaux de revenus pré-pandémiques. Il convient de

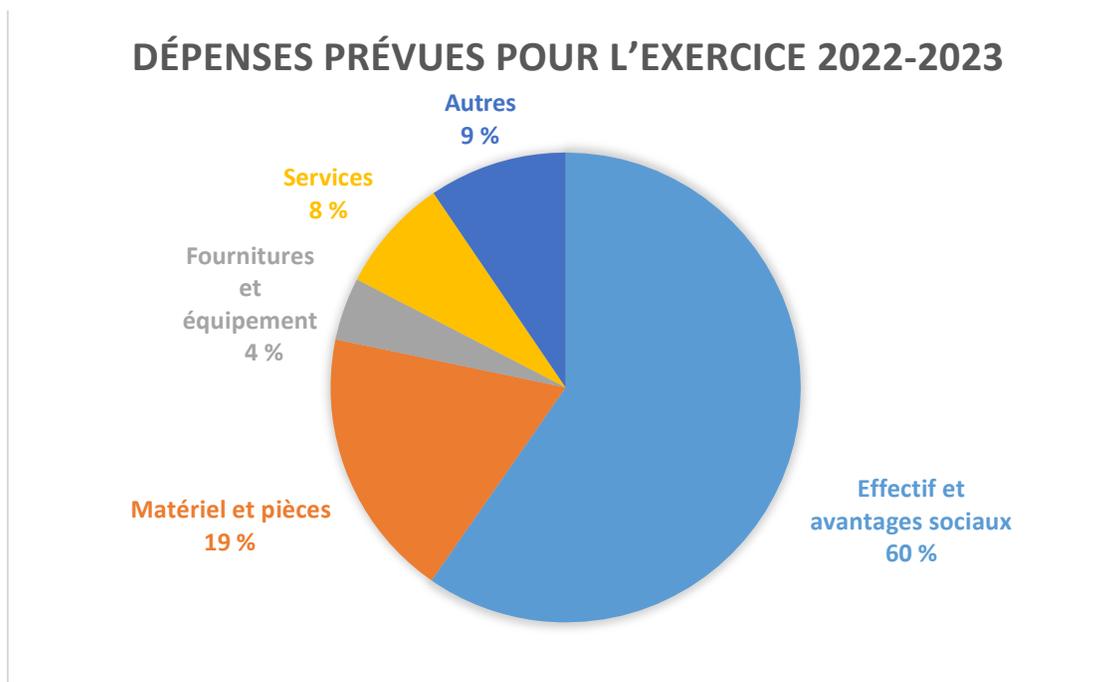
noter qu'une certaine incertitude demeure concernant le rythme qu'aura la reprise au lendemain de la pandémie et l'incidence que celle-ci aura sur les habitudes de déplacement des voyageurs et leurs comportements à long terme.

Les Services du Polar Bear Express ont prévu que leurs revenus augmenteront de 53 % dans le cadre du plan pluriannuel en fonction d'une augmentation du nombre d'utilisateurs au cours de l'exercice 2022-2023 et d'un projet de transport ferroviaire de marchandises de grande envergure qui débutera au cours de l'exercice 2023-2024 à Moosonee pour la construction d'un hôpital. Les revenus ont été sensiblement affectés par la pandémie et les Services du Polar Bear Express projettent une reprise graduelle de l'achalandage au cours de la période couverte par ce plan d'activités, cela dit, on n'anticipe pas de retour aux niveaux de revenus prépandémiques.

Dépenses

Les dépenses d'exploitation totales pour l'exercice 2022-2023 devraient atteindre 123,5 millions de dollars (ce qui comprend les dépenses du Programme de gestion des biens d'entreprise ainsi que celles du programme de planification des ressources d'entreprise).

Budget d'exploitation d'Ontario Northland pour l'exercice 2022-2023, par type de dépenses



La dépense la plus importante dans le budget d'exploitation est l'effectif et les avantages sociaux, en effet, celle-ci représente 60 % des dépenses projetées en 2022-2023 pour l'exécution des opérations. En raison d'une baisse dans l'offre de services, les dépenses totales rattachées à l'effectif et au régime d'avantages sociaux diminueront de 2 % pendant la période couverte par le présent plan pluriannuel.

Une autre dépense importante dans le plan d'activités est le carburant, celui-ci est inclus dans le matériel et les pièces, et représente 19 % des dépenses. Étant dictés par le marché, les prix du diesel sont imprévisibles, mais on prévoit qu'ils augmenteront d'environ 3 % chaque année. Pour les activités d'Ontario Northland sur rails et sur route, le carburant est un élément de la plus haute importance. Puisqu'il s'agit d'une marchandise à base de pétrole, les prix du carburant fluctuent en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Cette volatilité suit la plupart du temps un cours relativement normal, mais il peut aussi y avoir des variations importantes. Par exemple, de l'exercice 2020-2021 à l'exercice 2021-2022, le prix moyen du diesel a augmenté de 0,69 dollar le litre à 0,94 dollar le litre (35 %), alors que les prix avaient diminué de 23 % de l'exercice 2019-2020 à l'exercice 2020-2021. Advenant une augmentation des prix du carburant de l'ordre de 10 % l'année prochaine, Ontario Northland serait contrainte de déboursier 1 million de dollars de plus pour ses dépenses de transport par autocar et par train.

Les autres dépenses représentent 9 % des dépenses et englobent les assurances, les taxes foncières, les locations de wagons de marchandises, ainsi que les frais pour les logiciels et les déplacements. Viennent ensuite les services à 8 %, qui comprennent les mises à l'essai de trains et de voies ferrées, les réparations de véhicules et d'équipement et les services de consultation. Enfin, les fournitures et l'équipement représentent 4 % du budget, ce qui comprend les services publics, les outils généraux et les fournitures nécessaires à l'exécution des opérations.

Une autre dépense comprise dans le budget d'exploitation est le Programme de gestion des biens d'entreprise, pour lequel un montant de 1,7 million de dollars a été réservé pendant l'exercice 2022-2023. Ce programme comprend une portion d'exploitation et d'immobilisations et permettra à l'organisme de mettre en place une plateforme d'information unique pour une utilisation efficace des actifs matériels à l'échelle de l'organisation, ce qui est conforme aux pratiques exemplaires en matière de gestion des actifs et à celles du secteur des transports.

Une autre initiative incluse dans le budget d'exploitation est le programme de transformation de la planification des ressources d'entreprise, d'un montant de 1 million de dollars pour l'exercice 2022-2023. Ce programme quinquennal comprend une portion d'exploitation et d'immobilisations et permettra à l'organisme de moderniser la technologie de planification des ressources d'entreprise ainsi que d'intégrer et de rationaliser les principaux secteurs d'activité de la CTON et de permettre plusieurs améliorations en matière d'efficacité et d'atténuation des risques.

D'autres dépenses soulignées dans le sommaire du budget comprennent des dépenses hors caisse, comme des dépenses d'amortissement, l'amortissement de l'apport en capital reporté, l'amortissement des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations et des radiations d'actifs ou d'inventaire.

6.2 Sommaire du budget des immobilisations

Plan décennal de gestion des biens d'immobilisation d'Ontario Northland : de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2031-2032

Survol (coup d'œil)

Actifs d'importance appartenant à Ontario Northland :

- Autocars : 38
- Matériel roulant :
 - 32 locomotives
 - 16 wagons du PBX, y compris des wagons de voyageurs, des voitures-restaurants et des voitures de bagages
 - 367 wagons couverts pour marchandises et 154 voitures de service (wagons-tombereaux, wagons pour papier et wagons plats à poutre centrale)
- Voie ferrée : 1 083 km (673 milles) de voie principale
- Ponts et ponceaux : 93 ponts et plus de 2 100 ponceaux
- Bâtiments importants : 183 bâtiments, dont 58 de plus de 1 000 pieds carrés.

Ce plan d'immobilisations de dix ans demeure articulé autour de la prestation de services de remise à neuf de biens d'immobilisation majeurs à l'échelle de l'organisation afin de les remettre en bon état. En partant du plan approuvé pour l'exercice 2021-2022, des rajustements ont été apportés afin de veiller à ce que les biens soient remis en bon état et le demeurent, à ce que toutes les nouvelles exigences réglementaires soient respectées, notamment les obligations environnementales, et à ce qu'une nouvelle 10^e année de planification soit ajoutée.

Ce plan d'immobilisations de dix ans expliquera en détail l'investissement qu'il faut faire dans les immobilisations si nous voulons améliorer leur rendement et nous attaquer aux retards dans les travaux de remise en état de nos actifs. Une partie du financement est consacrée à la modernisation, y compris la modernisation de la technologie et des processus pour répondre à la demande.

Ontario Northland cherche à obtenir un investissement dans les immobilisations de la part de la province de l'Ontario de 685,1 millions de dollars au cours des 10 prochaines années, dont 610,1 millions de dollars à titre d'investissement continu dans la remise en état des biens d'immobilisation, en s'appuyant sur le plan décennal approuvé qui a débuté au cours de l'exercice 2017-2018, et 75 millions de dollars représentent des estimations d'investissement préliminaires pour le train de voyageurs du Nord-Est. Cet investissement de 610,1 millions de dollars servira à faire l'acquisition de nouvelles infrastructures et à remettre en état l'infrastructure vieillissante d'Ontario Northland afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat qui est d'offrir des services de transport sûrs et efficaces. Ces investissements permettront en outre de réduire les risques et d'améliorer l'état de tous les biens d'immobilisation, ce qui réduira les dépenses d'entretien constantes et sera bénéfique pour la sécurité des voyageurs, des clients et des employés ainsi que pour l'environnement et l'infrastructure.

6.2.1 Recommandations relatives à la gestion des biens

Ontario Northland divise son programme d'immobilisations entre ses divisions des Services ferroviaires, des Services du Polar Bear Express et des Services d'autocar. Une stratégie et un plan de gestion des immobilisations sont en cours d'élaboration et ceux-ci tiennent compte des besoins d'Ontario Northland dans son ensemble.

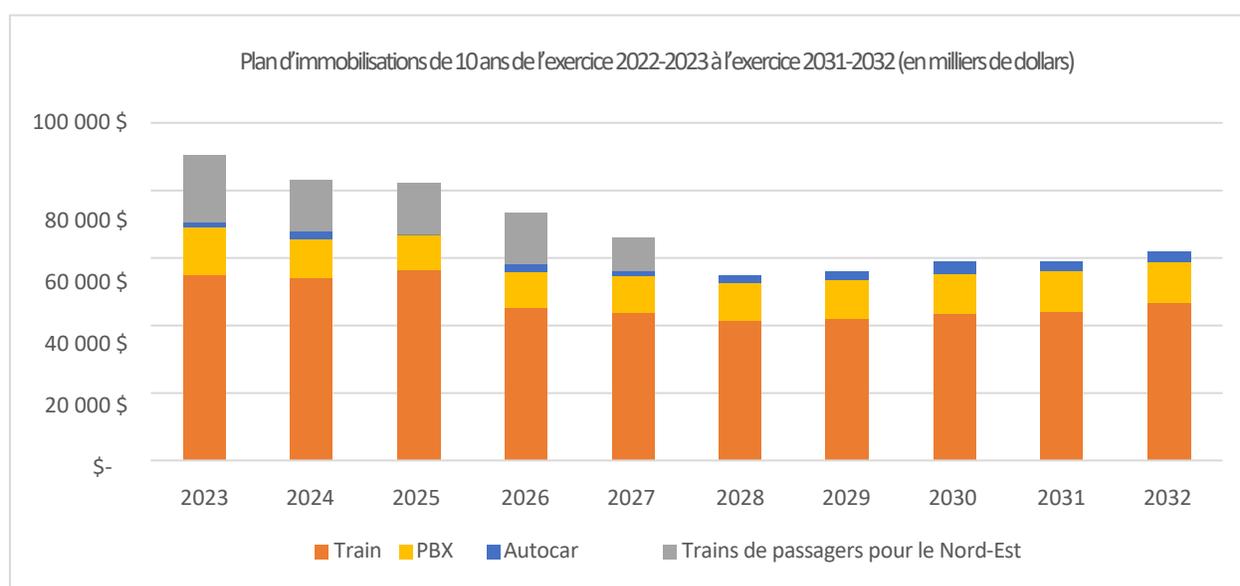
Ontario Northland continue de perfectionner ses pratiques d'exploitation et d'entretien afin de répartir plus efficacement les coûts tout au long du cycle de vie des biens par rapport à une tolérance au risque acceptable, en mettant en œuvre son plan décennal de gestion des biens d'immobilisation et en améliorant leur état dans cet horizon de planification. Si certaines catégories de biens sont aujourd'hui en bon état,

d'autres accusent un retard important. Une analyse initiale a indiqué que le financement actuel des immobilisations d'Ontario Northland ne sera pas suffisant pour atteindre un bon état de marche et les y maintenir. D'autres études auront lieu au cours des prochaines années afin d'analyser divers groupes de biens pour lesquels des fonds supplémentaires pourraient être demandés.

Ontario Northland étant une organisation possédant énormément de biens, il est impératif qu'elle dispose de renseignements exacts et instaure un partage des connaissances à tous les niveaux. Au cours de l'exercice 2021-2022, Ontario Northland a créé un nouveau bureau de gestion des biens, qui supervisera la mise en œuvre du Programme de gestion des biens d'entreprise et son maintien en place. Ce projet vise non seulement à mettre en œuvre une technologie améliorée, mais aussi à améliorer les processus et les procédures d'Ontario Northland. Le programme cherche des moyens d'améliorer la façon dont le travail est effectué. Le programme comprend la gestion des biens, la gestion des stocks et la gestion du travail. Les Services d'autocar adopteront le système au cours de l'exercice 2022-2023, et les autres divisions l'adopteront l'année suivante. Ce plan transformera le programme de gestion des biens d'Ontario Northland.

Aperçu financier

Les tableaux suivants illustrent la répartition des besoins en matière d'investissements au cours de la période prévue de dix ans :



En Millier de dollars	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Total
Train	54 982 \$	53 896 \$	56 344 \$	45 361 \$	43 593 \$	41 345 \$	41 965 \$	43 482 \$	44 082 \$	46 572 \$	471 622 \$
PBX	14 014	11 782	10 421	10 765	11 029	11 155	11 557	11 809	12 207	12 451	117 190
Autocar	1 460	2 271	424	1 929	1 619	2 179	2 496	3 400	2 636	2 837	21 251
	70 456 \$	67 949 \$	67 189 \$	58 055 \$	56 241 \$	54 679 \$	56 018 \$	58 691 \$	58 925 \$	61 860 \$	610 063 \$
NEPR*	20 000	15 000	15 000	15 000	10 000						75 000
	90 456 \$	82 949 \$	82 189 \$	73 055 \$	66 241 \$	54 679 \$	56 018 \$	58 691 \$	58 925 \$	61 860 \$	685 063 \$

*Train de passagers pour le Nord-Est

Train

En 2016-2017, une vérification sur le terrain de la voie principale d'Ontario Northland a été réalisée afin d'évaluer son état général par rapport au tonnage et à la circulation (tant des voyageurs que des marchandises) qu'elle doit supporter. Cette vérification a donné lieu aux recommandations suivantes : 40 000 traverses de voie et de rails doivent être installées, 10 milles de voies ferrées doivent être installés chaque année pendant 10 ans, et un nouveau programme de meulage doit être mis en œuvre pour meuler 40 milles de voies ferrées 2 fois par an afin d'en prolonger la durée de vie opérationnelle et d'éliminer l'usure à la surface.

En 2000, Ontario Northland a mis fin à la pratique autrefois néfaste qui consistait à brûler les traverses remplacées. Depuis lors, on estime qu'un million de traverses ont été remplacées et sont actuellement placées en petits amoncèlements le long du réseau, ce qui peut représenter un risque pour la sécurité. Au cours des dix prochaines années, Ontario Northland doit remplacer 525 000 traverses supplémentaires. Le plan prévoit un montant de 30,2 millions de dollars pour éliminer de façon appropriée les traverses remplacées depuis 2000 et pour poursuivre le programme dans l'avenir. La pratique consistant à éliminer adéquatement les traverses après leur remplacement deviendra la nouvelle norme.

Ontario Northland s'est dotée de plans d'entretien et de réparation des ponts et ponceaux qu'elle met à jour chaque année. Une inspection des ponts est effectuée tous les ans afin d'établir les priorités relatives aux réparations à effectuer avec l'aide d'une firme d'ingénierie externe, celle-ci procède aux inspections en plus de mettre sur pied et de superviser tous les projets.

Ontario Northland prévoit poursuivre la remise en état de son parc de matériel roulant vieillissant, ce qui comprend notamment des locomotives, des wagons couverts et des wagons de voyageurs, au cours des dix prochaines années. La première ronde de remises à neuf importantes de locomotives nécessitera quatre ans, puis le processus reprendra du début, tandis que la remise à neuf de wagons de marchandises est un processus continu. Cet investissement dans le matériel roulant permet d'améliorer l'état de ce dernier tout en réduisant la consommation de carburant, les coûts d'entretien et les émissions. Grâce à la grande expertise d'Ontario Northland en matière de remise à neuf, des locomotives et des wagons de marchandises usagés sont acquis, puis remis en état par la main-d'œuvre qualifiée d'Ontario Northland. Ces unités constituent une méthode rentable de remplacement du matériel roulant et permettent de générer des revenus supplémentaires.

Une évaluation de l'état des bâtiments a eu lieu au cours de l'exercice 2021-2022. Cette évaluation a fourni une analyse détaillée de tous les bâtiments d'Ontario Northland et des réparations qui seront nécessaires au cours des 20 prochaines années. Le financement supplémentaire fondé sur l'évaluation sera inclus dans les plans d'activités futurs, car l'évaluation était en cours pendant le cycle de planification des activités.

Le versement du nouvel investissement de 6,3 millions de dollars qui s'inscrit dans le Programme de gestion des biens d'entreprise est inclus dans le plan. Ce programme permettra de récolter un lot d'avantages – tangibles et intangibles – pour soutenir les objectifs organisationnels et veiller à ce qu'Ontario Northland puisse compter sur les compétences dont elle a besoin pour optimiser la valeur de ses biens et poursuivre pendant encore longtemps sa tradition d'excellence en matière de service. Le programme comporte quatre grandes initiatives qui seront lancées graduellement au cours des quatre prochaines années et qui prendront fin en 2024-2025.

Une autre initiative incluse dans le plan des biens d'immobilisation est le programme de transformation de la planification des ressources d'entreprise, d'un montant de 15,2 millions de dollars au cours des 4 prochains exercices. Ce programme quinquennal comprend une portion d'exploitation et d'immobilisations et permettra à l'organisme de moderniser sa technologie de planification des ressources d'entreprise ainsi que d'intégrer et de rationaliser les principaux secteurs d'activité de la CTON en plus de permettre plusieurs améliorations en matière d'efficacité et d'atténuation des risques.

L'investissement annuel consacré aux Services ferroviaires s'élève en moyenne à 47,2 millions de dollars tout au long du plan d'immobilisations de 10 ans.

Polar Bear Express

À l'issue de la vérification sur le terrain réalisée en 2016-2017, la recommandation suivante a été formulée : il faut installer 12 500 traverses de voie et des rails de remploi sur une distance de 5 milles chaque année pendant 10 ans. Les rails installés sur la voie du PBX proviennent du réseau principal, et la quantité réelle de rails destinés au remploi pourrait être moindre si ceux-ci ne satisfont pas aux exigences de sécurité. Les autres besoins d'investissement comprennent la modernisation et la réparation des gares, la modernisation des quais et le remplacement des équipements.

L'investissement annuel consacré au PBX s'élève en moyenne à 11,7 millions de dollars tout au long du plan d'immobilisations de 10 ans.

Services d'autocar

Au cours des dernières années, Ontario Northland a investi dans les autocars et a étendu son réseau, tout d'abord vers Sault Ste. Marie, puis vers l'ouest jusqu'à Winnipeg pendant l'exercice 2020-2021. Ontario Northland prévoit continuer à investir dans de nouveaux autocars chaque année et dans son programme de remise en état des autocars de son parc actuel, prévoyant notamment l'entretien des groupes motopropulseurs des autocars et la réalisation de travaux cosmétiques légers. Ce programme donne suite aux recommandations issues d'un examen réalisé par un tiers pour que nous renouvelions constamment notre parc d'autocars et en assurons la fiabilité.

L'investissement annuel consacré aux Services d'autocar s'élève en moyenne à 2,1 millions de dollars tout au long du plan d'immobilisations de 10 ans.

Transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est

Ontario Northland a inclus dans ses besoins en immobilisations un investissement de 75 millions de dollars sur 5 ans, selon les estimations préliminaires de l'étape 1 de l'approbation de l'analyse de rentabilisation initiale. Le tracé du service proposé soutiendrait les possibilités économiques et l'industrie touristique et améliorerait l'accès aux soins de santé, à l'éducation ainsi qu'à d'autres services essentiels. Ontario Northland continue de travailler avec le ministère et Metrolinx à la mise à jour de l'analyse de rentabilisation.

6.3 Hypothèse clé : Carburant diesel

Pour les activités d'Ontario Northland sur rails et sur route, le carburant est un élément de la plus haute importance. Puisqu'il s'agit d'un produit à base de pétrole, les prix du carburant fluctuent en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Cette volatilité suit souvent un cours relativement normal, mais il peut aussi y avoir des variations importantes. Sur une période de 10 ans (2011 à 2021), les variations d'une année sur l'autre ont fluctué de -26 % à +17 %. Par exemple, de l'exercice 2020-2021 à l'exercice 2021-2022, le prix moyen du diesel a augmenté de 0,69 dollar le litre à 0,94 dollar le litre (35 %) et celui de l'essence sans plomb est passé de 1,0659 dollar le litre à 1,3528 dollar le litre (27 %). Si l'augmentation était de 10 %, l'écart serait de 1 million de dollars pour le secteur des autocars et du transport ferroviaire; si l'augmentation était de 20 %, l'écart serait de 2 millions de dollars.

Le tableau ci-dessous illustre l'incidence de la variation du prix unitaire du carburant sur le budget d'Ontario Northland :

Volatilité du prix du carburant – Incidence de la variation du prix unitaire							
Division	Prix Direct/litre	Prix externalisé litre	Volume prévu au budget (en milliers de litres)	Budget total (en milliers de dollars)	Augmentation de 5% (en milliers de dollars)	Augmentation de 10% (en milliers de dollars)	Augmentation de 20% (en milliers de dollars)
Services d'autocar	135.28 \$	1.21 \$	2 467	1 980 \$	99 \$	198 \$	396 \$
Services Ferroviaires	0.94 \$	0.64 \$	7 545	7 246 \$	362 \$	725 \$	1 449 \$
Opérations	1.35 \$	1.35 \$	888	776 \$	39 \$	78 \$	155 \$
Grand Total			10 901	10 002 \$	500 \$	1 000 \$	2 000 \$

Variations du prix du carburant, 2020 2021 à 2021 2022		
	Diesel	Essence sans plomb
Prix moyen/litre en 2021	0.69 \$	106.59 \$
Prix moyen/litre en 2022	0.94 \$	135.28 \$
Variation en \$	0.25 \$	28.69 \$
Variation en %	35%	27%

7.0 Gestion des risques d'entreprise

La méthode de gestion des risques d'entreprise d'Ontario Northland est conforme à la Directive sur la gestion globale des risques du gouvernement de l'Ontario et continue de progresser et d'évoluer, ce qui permet à Ontario Northland de se concentrer efficacement sur les principales stratégies et de gérer les risques afin d'atteindre les objectifs du plan d'activités de l'organisme. Conformément à la directive de la fonction publique de l'Ontario, une politique de gestion des risques d'entreprise a été mise en œuvre, accompagnée d'énoncés sur l'appétit pour le risque et la tolérance au risque, afin de permettre une approche cohérente dans l'ensemble de l'organisation. L'analyse des opérations fondée sur le risque, la prise de décisions stratégiques et les projets clés en fonction des risques actuels et émergents sont actuellement examinés pour vérifier leur conformité à la structure de limites de risques, aux politiques et aux procédures d'Ontario Northland en matière de risques afin d'augmenter la probabilité de résultats positifs.

Principaux objectifs :

- Élaboration de centres de risque divisionnaires et départementaux
- Formation des responsables de centres de risque

Grâce à un développement continu, Ontario Northland continuera à mettre en place une culture axée sur la gestion stratégique des risques qui permettra l'intégration de la gestion des risques d'entreprise à tous les niveaux de l'organisation dans le cadre de leurs responsabilités et objectifs courants. Une telle culture favorise l'amélioration continue du cadre et des outils de la gestion des risques d'entreprise, ce qui permet d'avoir une discussion ouverte sur les risques et les occasions d'affaires et, par conséquent, d'atteindre un meilleur rendement organisationnel.

Le tableau suivant résume les risques moyens-élevés et élevés cernés par l'organisme.

Stratégies de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques :		
Risque	Description	Stratégie d'atténuation/plan d'action
L'ampleur des répercussions de la COVID-19 sur les revenus étant inconnue, il est difficile de prévoir avec exactitude dans le budget les sommes qui devront être consacrées à la reprise.	La pandémie de COVID-19 a eu des conséquences importantes sur les revenus de tous les secteurs d'activités. Les mesures de distanciation sociale liées à la COVID-19 ont fait en sorte qu'un nombre moins élevé de voyageurs ont pu bénéficier des services.	Le groupe de travail mis sur pied pour déterminer les réponses de l'organisation à la pandémie a mis au point un plan de réponse à la pandémie qui aborde les questions de la continuité des services, de la santé des employés et des clients et des communications avec le personnel, la clientèle et d'autres organisations. La haute direction communique régulièrement avec le ministère pour obtenir des directives concernant la

		<p>gestion des services essentiels et des conséquences financières.</p> <p>Ontario Northland a mis en œuvre un plan de réponse efficace à la pandémie. Il n’y a eu aucune transmission connue de la COVID-19 par les services ou le personnel d’Ontario Northland.</p>
<p>Perte de revenus pour le transport ferroviaire des marchandises en raison d’une baisse de la demande de la part de la clientèle.</p>	<p>Dans le secteur du transport des marchandises, les grands clients se trouvent dans les industries fondamentalement cycliques de la foresterie, de l’exploitation minière et de l’agriculture. La baisse cyclique de la demande de la part de la clientèle se fait sentir sur les revenus de ce secteur.</p>	<p>Révision des tarifs et mise en place de mesures incitatives liées au volume.</p> <p>D’autres revenus ferroviaires, comme les frais de stationnement, l’entreposage, etc., dépassent les prévisions budgétaires, ce qui contribuera à atténuer le risque.</p> <p>Ontario Northland continue de cerner des possibilités de diversifier les sources de revenus pour les services de transport et les biens.</p>
<p>Exposition potentielle de la population aux dangers liés aux sites de l’ancienne mine de Cobalt situés sur les biens immobiliers d’Ontario Northland ou à proximité.</p>	<p>Sur certains des biens immobiliers situés à Cobalt, en Ontario, il demeure des dangers liés aux anciennes activités d’exploitation minière qui nécessitent une analyse plus poussée et, peut-être, des mesures de remise en état.</p>	<p>Une première évaluation est en cours.</p> <p>Une approche standard de prise de décision pour évaluer l’incertitude de l’atténuation des risques émergents sera utilisée.</p> <p>Ontario Northland prend toutes les mesures de sécurité provisoires nécessaires, comme la pose de panneaux d’indications et de clôtures, dans l’attente d’une solution à long terme.</p>

<p>Perte de revenus pour le transport de marchandises en raison de la fermeture de la mine Kidd Creek à Timmins.</p>	<p>Ontario Northland touche des revenus importants pour les services offerts à la mine Kidd Creek.</p>	<p>Établir des relations pour rechercher des possibilités permettant de développer davantage le transport de marchandises provenant du secteur de l'agriculture et d'autres sources. Mettre en œuvre des initiatives de réduction des coûts. Des installations intermodales sont en cours d'établissement pour accroître l'accès pour les petits et moyens clients « non ferroviaires » en croissance. L'organisation a commencé à offrir un service d'entreposage de wagons pour générer des revenus.</p>
<p>La déréglementation du secteur des véhicules de transport interurbain de voyageurs pourrait avoir une incidence sur les services fournis par Ontario Northland.</p>	<p>Les Services d'autocar d'Ontario Northland desservent les collectivités nordiques et rurales ainsi que les grands centres urbains. En 2021, Greyhound Canada a annoncé qu'elle mettait fin définitivement aux activités de toutes ses lignes d'autobus au Canada, laissant potentiellement un vide sur le marché. En outre, le 1^{er} juillet 2021, on a procédé à la déréglementation du secteur des véhicules de transport interurbain de voyageurs.</p>	<p>Ontario Northland continuera d'offrir à ses clients d'excellentes options, des horaires intéressants, des services accessibles, des liaisons avec les services gouvernementaux et des trajets sur de longues distances pour déplacer les gens dans toute la province.</p> <p>Les Services d'autocar s'attacheront à faire le pont entre le Nord et le Sud de l'Ontario. La CTON explorera les possibilités d'atteindre cet objectif, y compris la mise en place de partenariats et de collaborations efficaces.</p>

8.0 Mesure du rendement

Ontario Northland est déterminée à continuer d'améliorer et d'étendre son programme de mesure du rendement. N'ayant cessé de peaufiner sa reddition de comptes en matière de rendement et sa surveillance de ses secteurs d'activités et de progresser vers l'atteinte de ses objectifs, l'organisation s'est dotée d'un processus pour cerner avec efficacité ce sur quoi elle doit porter son attention et planifier ses activités en conséquence. Voici les principales étapes de la mise en œuvre :

- documenter et confirmer le modèle logique organisationnel qui comprend des résultats bien définis pour chaque secteur d'activités en fonction des priorités stratégiques et du mandat de l'organisation;
- déterminer les éléments à mesurer, comme les résultats et les extrants pour tous les secteurs d'activités ainsi que les indicateurs de rendement clés à l'échelle de l'organisation;
- brosser un portrait du rendement;
- mettre en place des mécanismes de collecte de données;
- élaborer une stratégie de production de rapports et un plan de mise en œuvre du programme. Les indicateurs de rendement clés portent sur une gamme de résultats stratégiques et opérationnels qui couvrent différents aspects ayant trait à l'efficacité, à l'efficience, à la durabilité organisationnelle et à l'expérience client. Les mesures du rendement seront précisées et modifiées par un comité directeur sur la mesure du rendement.

L'évaluation des résultats et des extrants en matière de rendement qui sont déjà en place et l'élaboration de nouveaux sera guidée par les objectifs et le mandat de l'organisation, qui vont comme suit :

- repérer et rechercher les possibilités de gains d'efficacité et d'économies;
- offrir des services de transport efficaces, sûrs, responsables sur le plan environnemental et fiables dans le Nord de l'Ontario;
- s'améliorer continuellement et innover afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service;
- déterminer et saisir les occasions de générer des revenus, d'adopter des pratiques novatrices et d'améliorer la stabilité du programme;
- collaborer avec les employés et les collectivités, y compris avec les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services.

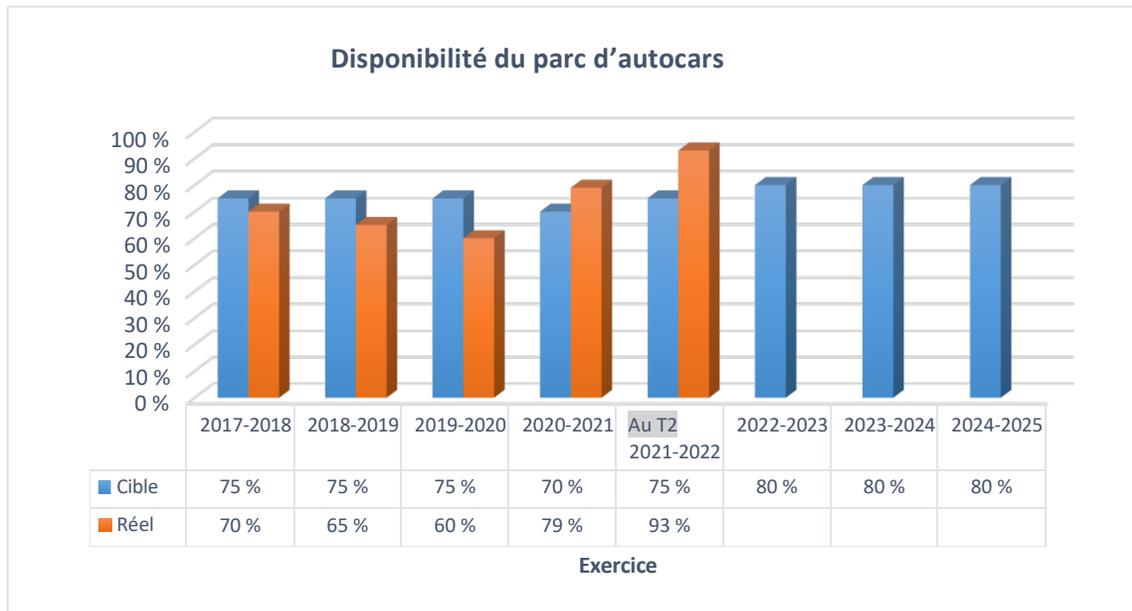
Ontario Northland utilise une multitude de mesures du rendement pour s'améliorer de façon continue. Dans le cadre de chaque grand projet, le personnel doit également élaborer un ensemble de mesures du rendement pour mesurer la réussite du projet et déterminer les mesures correctives requises. Bon nombre des cibles actuelles de mesure du rendement seront touchées par la pandémie de COVID-19. Malgré cela, Ontario Northland s'assure que les mesures du rendement soutiendront l'organisation lorsque les voyages individuels augmenteront et que l'économie commencera à se rétablir.

Voici quelques mesures du rendement clés ayant trait au mandat d'Ontario Northland.

[Services voyageurs](#) et [Services d'autocar](#)

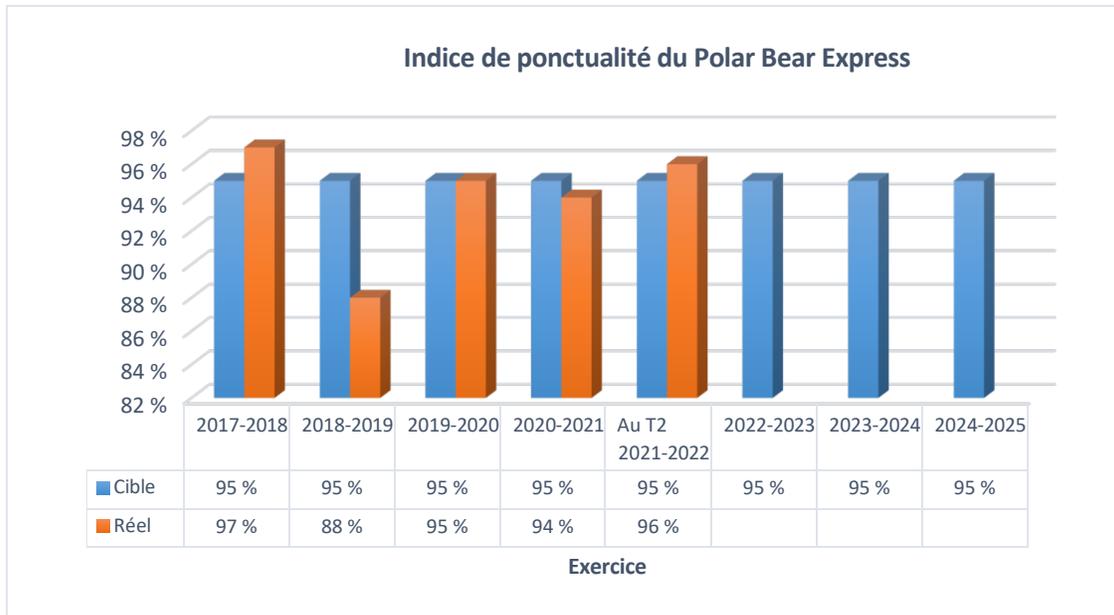
Disponibilité du parc d'autocars

Cette mesure représente le pourcentage d'autocars qui sont disponibles pour des trajets ou des nolisements, y compris les autocars qui sont en attente et prêts à être mis en service. La disponibilité du parc d'autocars s'est considérablement améliorée au cours des deux derniers exercices, ce qui garantit que les autocars sont disponibles pour répondre aux demandes de nolisement et remplacer les autocars qui ont des problèmes mécaniques en cours de route.



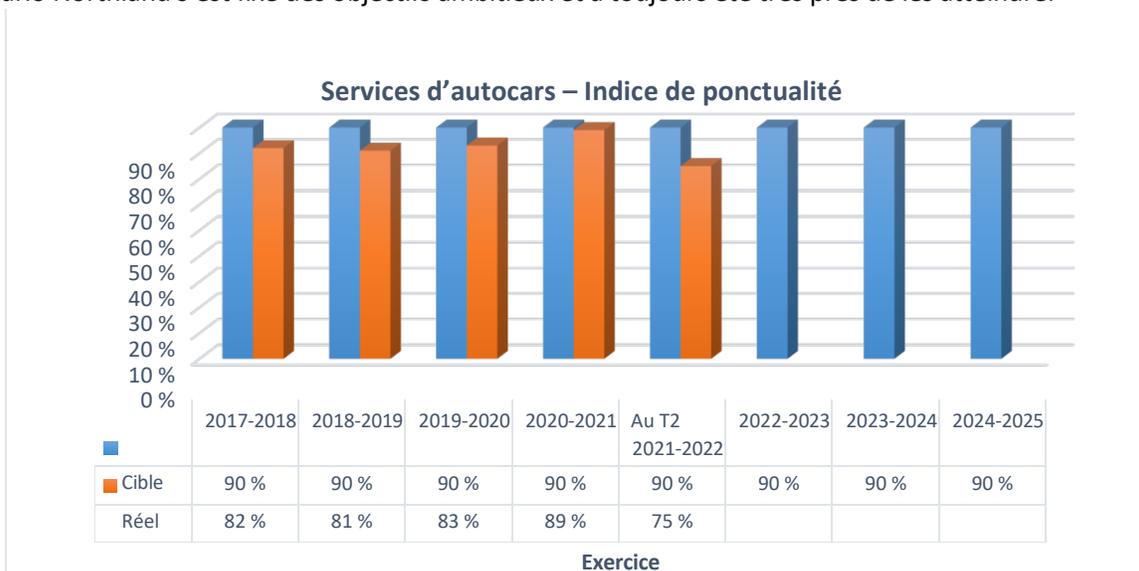
Indice de ponctualité du Polar Bear Express

Cette mesure représente tous les trajets du train de voyageurs PBX qui sont arrivés à l'heure (à plus ou moins 15 minutes de l'heure prévue). L'indice de ponctualité dépend d'un éventail de facteurs, comme l'entretien des voies et les conditions météorologiques. Ontario Northland a un vaste programme d'entretien pour veiller à ce que son parc et l'infrastructure des voies ferrées demeurent en bon état et soient sûrs pour son personnel et les voyageurs. L'une des principales variables de l'indice de ponctualité est le nombre d'arrêts sur demande qui peuvent survenir le long de l'itinéraire, ainsi que les bagages et les équipements sportifs (véhicules tout-terrain, motoneiges, équipements de chasse, canoës, etc.) qui peuvent être chargés ou déchargés le long de l'itinéraire. Les arrêts sur demande sont des arrêts hors gare le long de l'itinéraire pour prendre des voyageurs et leur matériel. Les voyageurs sont souvent des chasseurs, des canoéistes et des personnes qui vivent le long de la ligne ferroviaire.



Indice de ponctualité des autocars

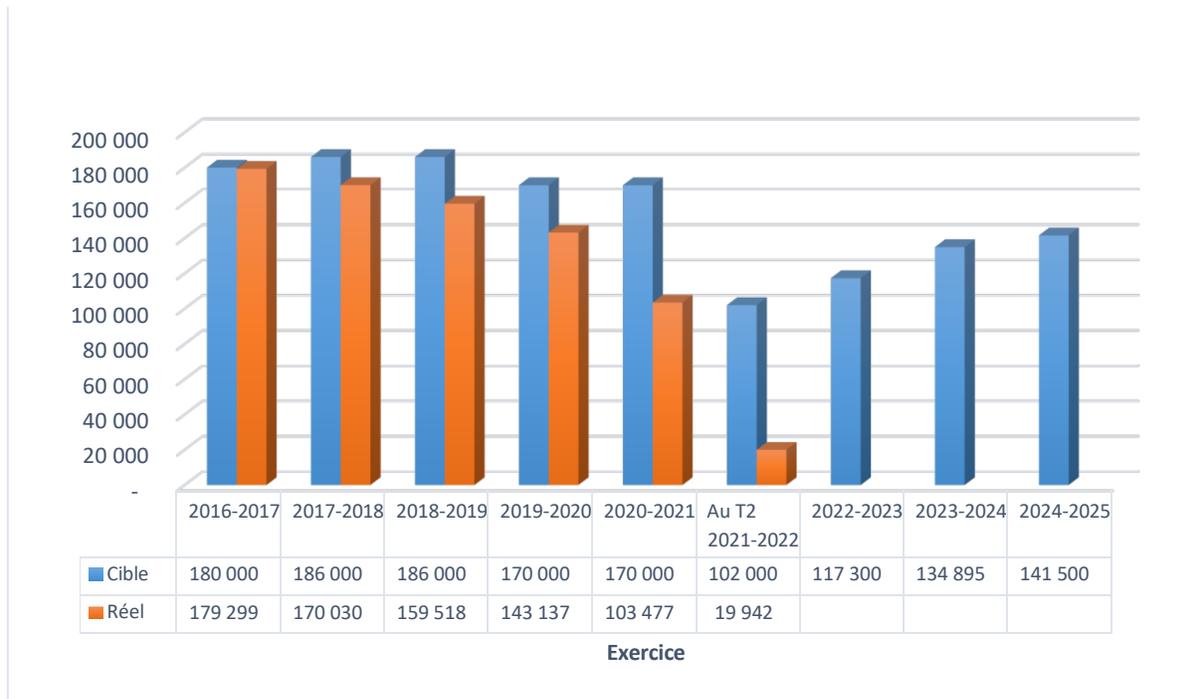
Cette mesure représente le pourcentage de fois où un autocar part de tous les points d'arrêt de la gare dans un délai de 15 minutes. Comme pour GO Transit, la variation dépend de l'état des routes et de la distance parcourue ainsi que du trafic entrant et sortant des grands centres desservis. Les déplacements sur les routes du Nord, surtout pendant les mois d'hiver, rendent la prise de cette mesure difficile. Toutefois, Ontario Northland s'est fixé des objectifs ambitieux et a toujours été très près de les atteindre.



Autocar : Colis transportés

Cette mesure permet de connaître le nombre de colis transportés par autocar chaque année. Au cours de l'exercice 2020-2021, un nouveau système de point de vente a été installé, ce qui a permis à Ontario Northland de saisir les données avec plus de précision. Comme l'illustre le tableau ci-dessous,

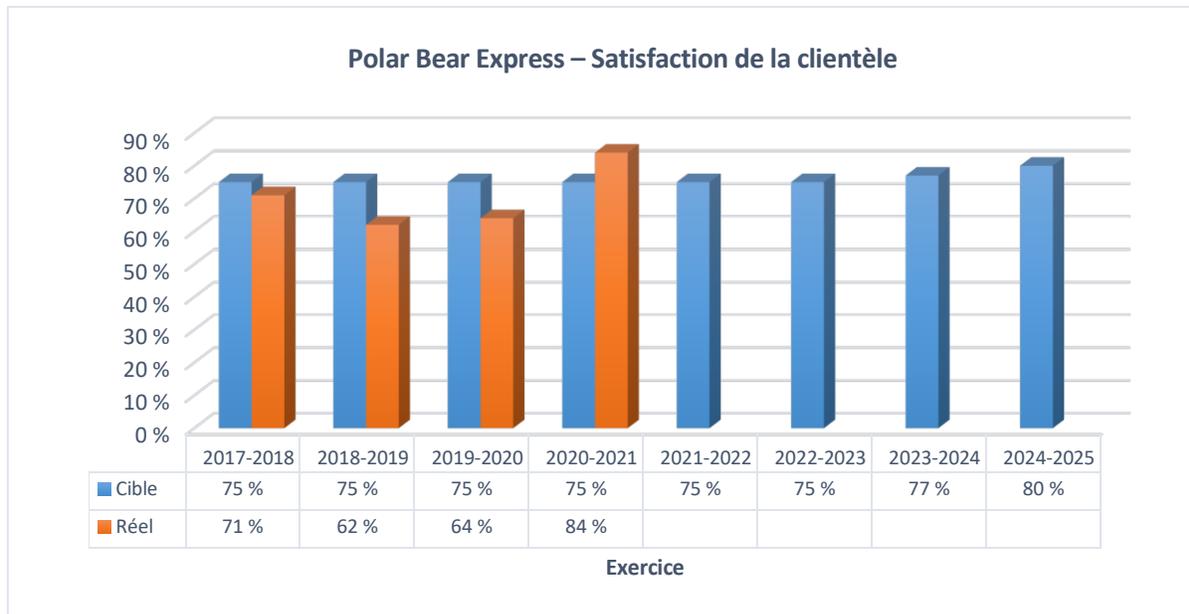
la cessation des activités de Greyhound au cours de l'exercice 2020-2021 a entraîné une forte diminution du nombre de colis expédiés en raison du manque de connectivité avec les autres transporteurs. Ontario Northland travaille avec un transporteur de la région de Toronto afin d'explorer les possibilités d'amélioration du service de colis d'Ontario Northland. De plus, l'organisme s'attend à une augmentation des colis expédiés avec l'expansion de la route vers l'ouest.



Polar Bear Express – Satisfaction de la clientèle

Chaque année, des sondages sur la satisfaction de la clientèle sont réalisés en envoyant des questionnaires aux clients qui ont utilisé le PBX au cours de l'année écoulée.

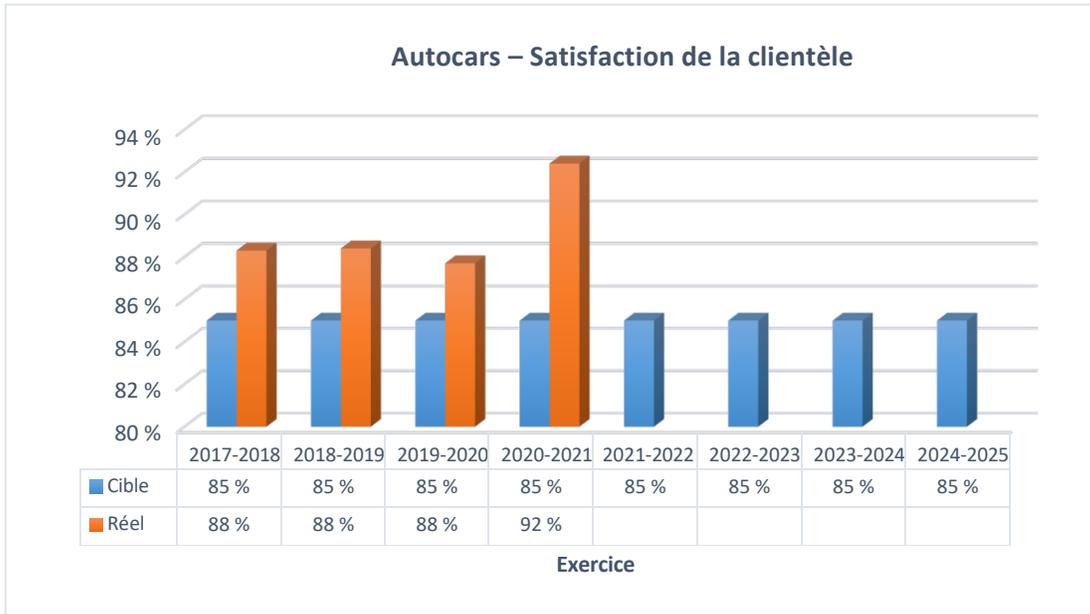
Historiquement, le nombre de personnes qui prennent le temps de répondre au sondage est très faible. Cependant, Ontario Northland a amélioré la distribution des sondages et des messages sur les médias sociaux afin d'accroître le nombre de répondants pour avoir une meilleure compréhension de la satisfaction de la clientèle. Ontario Northland se réjouit de constater que son objectif pour 2020-2021 a été dépassé. Nous croyons que cela témoigne de la confiance de notre clientèle envers les mesures de sécurité mises en place lors de la pandémie et du confort accru à la suite de la remise à neuf des wagons de voyageurs.



Autocars – Satisfaction de la clientèle

Ontario Northland met à la disposition de ses clients un sondage sur la satisfaction de la clientèle au moyen de ses systèmes en ligne (une fenêtre contextuelle de sondage apparaît lorsqu'un voyageur se connecte au service Wi-Fi gratuit dans l'autocar). L'organisme examine régulièrement les questions du sondage en fonction des objectifs et des résultats pour s'assurer que celles-ci permettent de recueillir les renseignements pertinents voulus.

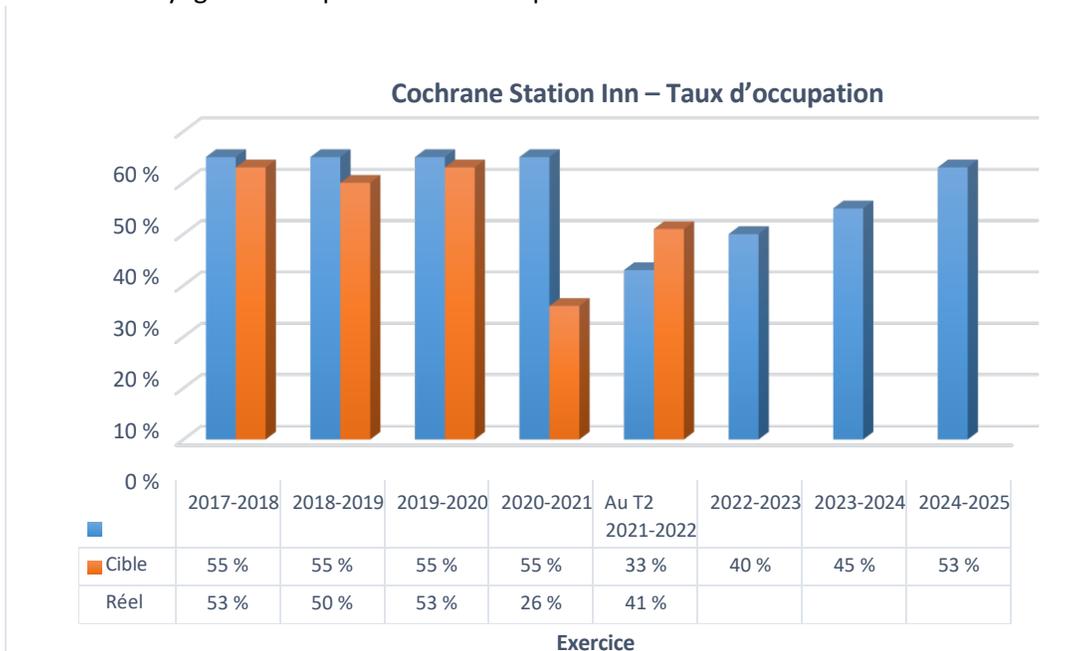
Le sondage est réalisé en continu et permet à la direction de réagir rapidement si des tendances se dessinent. À titre d'exemple de réponse rapide, à un certain moment, un sondage a révélé un taux de satisfaction plus faible concernant la disponibilité des désinfectants pour les mains. L'équipe a pu réagir rapidement en augmentant la disponibilité du désinfectant pour les mains et en veillant à ce qu'une nouvelle tâche soit ajoutée à la liste de vérification du nettoyage visant à remplir les stations de désinfectant pour les mains dans les autocars. Comme pour le PBX, cela indique que les clients sont satisfaits des procédures de sécurité mises en place, de l'amabilité des chauffeurs et de la propreté des autocars.



Taux d'occupation de l'hôtel Cochrane Station Inn

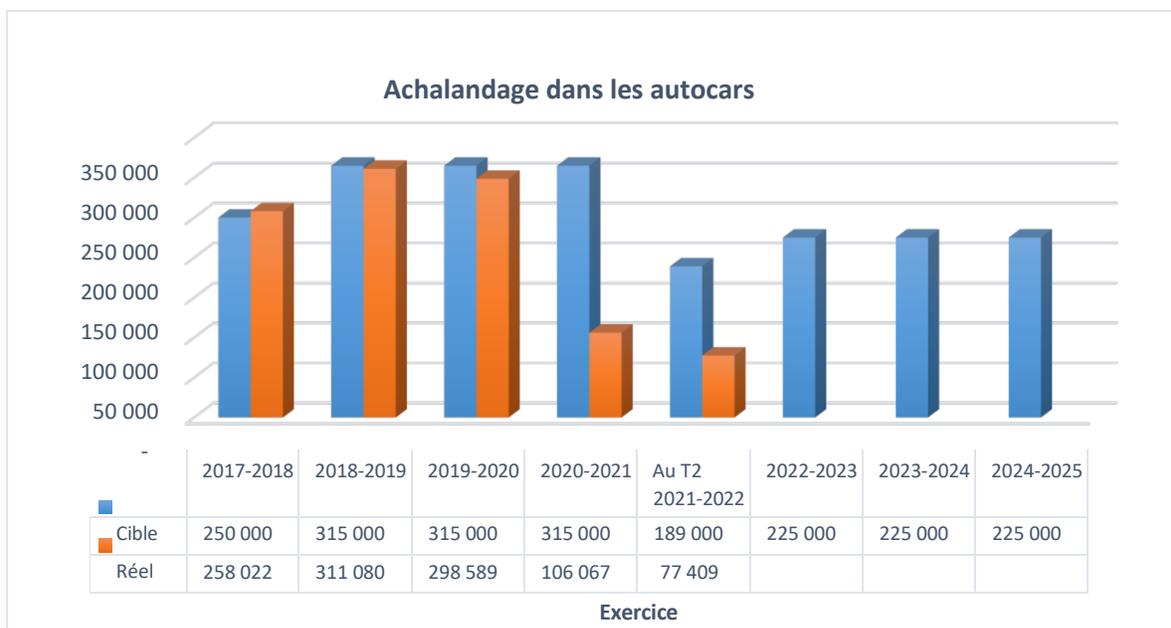
Le taux d'occupation correspond au nombre de chambres disponibles qui sont occupées pendant une période donnée (mensuelle) par rapport au nombre total de chambres qui pouvaient être réservées pendant la même période. Il convient de noter qu'une certaine incertitude demeure concernant le rythme qu'aura la reprise au lendemain de la pandémie et l'incidence que celle-ci aura sur les habitudes de déplacement des gens et leurs comportements à long terme.

Le graphique ci-dessous illustre la forte baisse du taux d'occupation en 2020-2021 en raison de la pandémie de COVID-19. Au moment d'écrire ces lignes, le taux d'occupation se rétablissait bien. Ontario Northland pense que cela a beaucoup à voir avec la confiance des consommateurs dans les protocoles de nettoyage liés à la pandémie mis en place.



Achalandage dans les autocars

L'achalandage dans les autocars permet de suivre le nombre de déplacements-personnes effectués à bord des autocars d'Ontario Northland. En raison de la pandémie de COVID-19, Ontario Northland a prévu une réduction de 25 % du nombre d'utilisateurs tout au long du plan d'activités attribuable à l'incertitude entourant le moment où l'économie reviendra à la normale. Il convient de noter qu'une certaine incertitude demeure concernant le rythme qu'aura la reprise au lendemain de la pandémie et l'incidence que celle-ci aura sur les habitudes de déplacement des gens et leurs comportements à long terme.



Nombre d'utilisateurs après la COVID-19 – Nouvelle proposition temporaire pour trois ans

Cette mesure vise à assurer le suivi de la reprise de l'achalandage après la pandémie de COVID-19 (28 février 2020) et sera mise en œuvre au cours de ce cycle d'activités.

Embarquement et débarquement d'utilisateurs aux établissements d'enseignement ou médicaux – Nouvelle proposition

Ontario Northland offre un service unique dans le Nord de l'Ontario. Tous les itinéraires traversant les grands centres du Nord comportent des arrêts à des hôpitaux et à des établissements d'enseignement. L'organisme mesurera, sur une base annuelle, le nombre d'utilisateurs qui embarquent dans les autocars et en débarquent à ces établissements. Cette mesure démontrera l'impact de l'organisme sur le soutien des services sociaux dans le Nord et sera mise en œuvre au cours de ce cycle d'activités.

Prix moyen du billet – Nouvelle proposition

Le prix moyen du billet fournit des détails sur le montant moyen du tarif qu'un voyageur paie pour une partie d'un voyage sur une période mesurée. À l'avenir, il pourrait également être mesuré par le « prix moyen du voyage », qui correspondrait au montant moyen qu'un voyageur paie pour effectuer un voyage avec Ontario Northland (c'est-à-dire pour l'ensemble du voyage, et pas seulement par trajet). Cette mesure sera mise en œuvre au cours de ce cycle d'activités.

Propreté – Nouvelle proposition

Pour assurer le respect des normes de propreté, des vérifications sont effectuées par la direction après qu'un autocar a été nettoyé par les employés. Cette mesure est un indicateur du degré de rigueur du processus de nettoyage et permet de responsabiliser les employés.

Le score de propreté est mesuré selon 22 éléments différents (conditions interne et externe) de l'autocar. Les scores sont attribués dans des catégories afin de générer un score global de propreté. Le sommaire du score final permet de générer un score en pourcentage.

Cette mesure sera mise en œuvre au cours de ce cycle d'activités.

Services de transport ferroviaire des marchandises

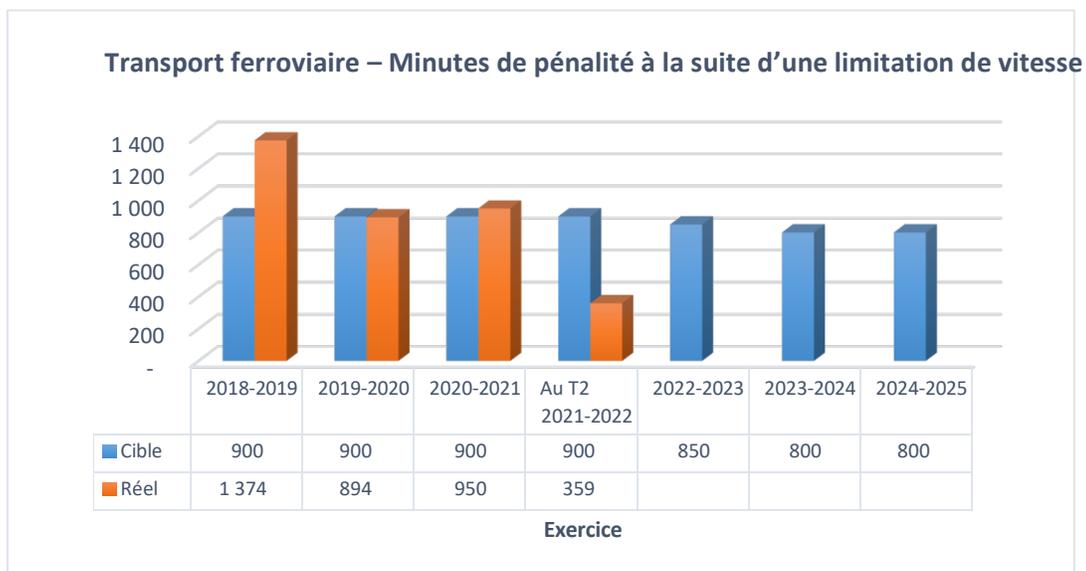
Les Services ferroviaires souscrivent à des normes strictes de santé et de sécurité sur tous leurs wagons de marchandises et travaillent main dans la main avec leurs clients afin de les aider à acheminer leurs produits sur le marché. Les normes de santé et de sécurité sont énoncées dans le Système de gestion de la sécurité ferroviaire et comprennent un ensemble complet de pouvoirs, de responsabilités et d'instruments de reddition de comptes en matière de sécurité, comme la production de rapports sur les accidents et les incidents et la planification de la gestion de la fatigue.

D'autres mesures clés pour les services ferroviaires et de transport des marchandises sont résumées ci-après.

Division du transport ferroviaire – Minutes de pénalité à la suite d'une limitation de vitesse

Les Services ferroviaires suivent de près l'incidence des limitations de vitesse sur le rendement en se servant, en guise de mesure, des minutes de pénalité à la suite d'une limitation de vitesse. Les limites de vitesse sont déterminées par la pente et la courbure des voies. Si l'état de la voie se détériore, une limitation de la vitesse est émise pour cette section de voie jusqu'à ce qu'elle puisse être réparée. Cette mesure du rendement évalue le temps ou les minutes de « pénalité » supplémentaires qu'il faut à un train pour effectuer le trajet en raison de la limitation de vitesse. Cette mesure est prise chaque mois pour chaque subdivision de la voie ferrée. Les limitations de vitesse sont un bon moyen d'évaluer l'état de l'infrastructure des voies ferrées et le succès des investissements dans les immobilisations. Cette mesure est d'une grande utilité pour déterminer où, sur le réseau, il faut investir. Moins il y a de minutes de pénalité, plus l'infrastructure est en bon état.

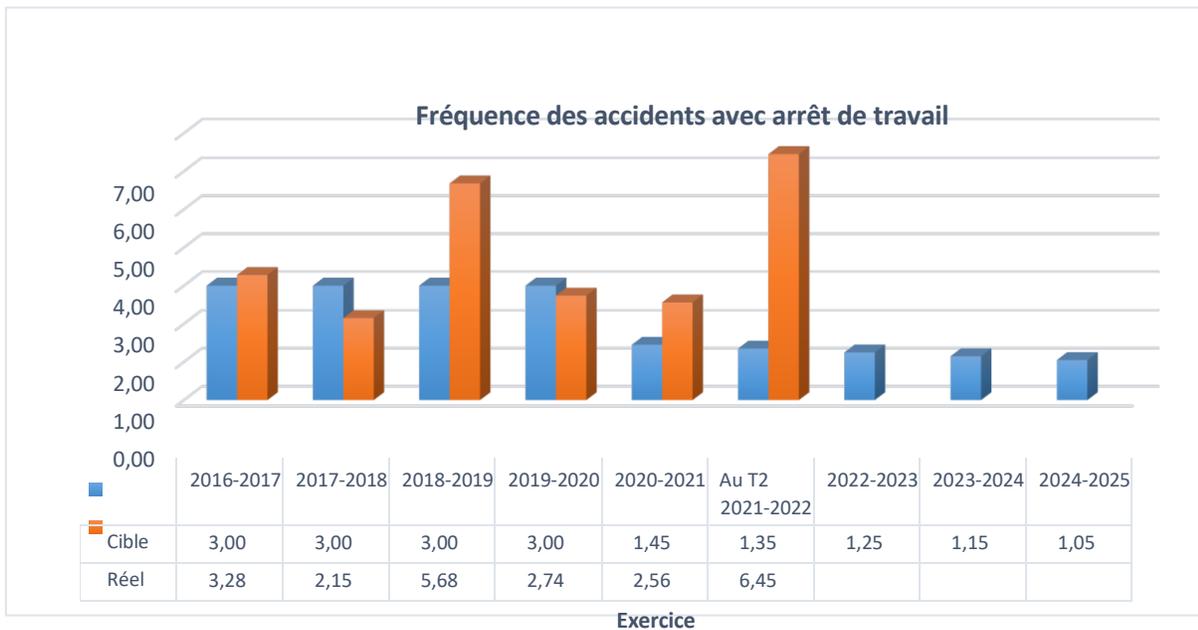
Un réinvestissement dans l'infrastructure d'immobilisations a commencé en 2018-2019. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, ce réinvestissement a commencé à porter ses fruits.



Fréquence des accidents avec arrêt de travail

Cet indicateur mesure le nombre de blessures avec arrêt de travail survenues dans le milieu de travail par million d’heures travaillées et constitue un bon indicateur de la mesure dans laquelle celui-ci est sûr pour les travailleurs.

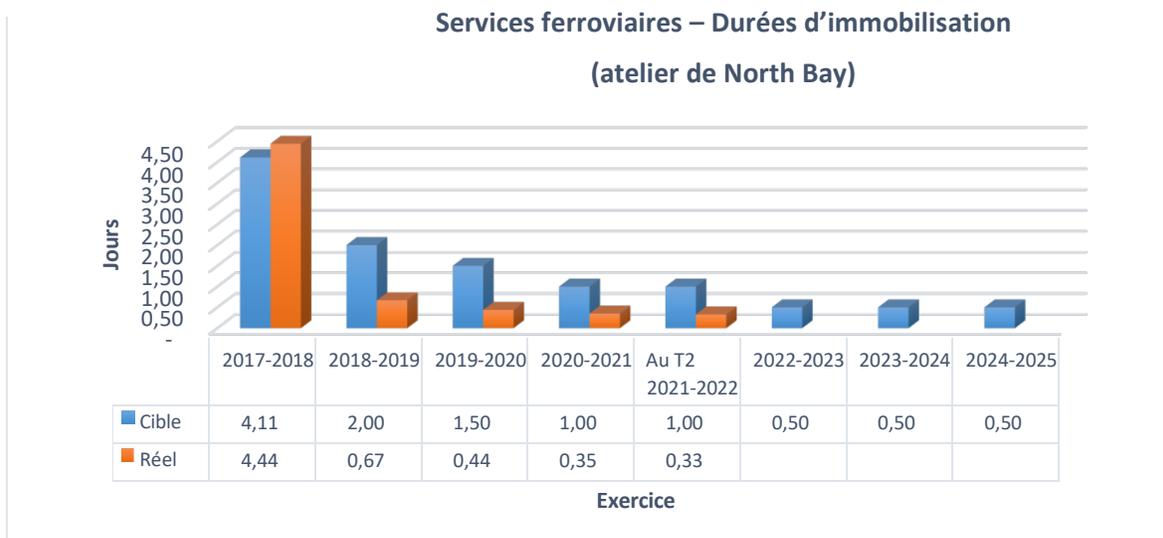
Tout au long de l’exercice 2021-2022, on a constaté une augmentation des ratios d’accidents avec arrêt de travail à Ontario Northland. Beaucoup de travail a été fait pour établir les fondements de la responsabilisation, notamment en mettant en œuvre des outils pour soutenir les processus de détection et de contrôle des dangers. Ontario Northland continue de renforcer son système de responsabilisation interne par la sensibilisation. La sensibilisation est axée sur l’application de la responsabilité légale. De plus, l’organisme a élaboré des guides d’information à l’intention des gestionnaires et des employés sur leurs rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail. Ontario Northland a maintenant la capacité, d’analyser les données afin de cerner les lacunes et les obstacles qui pourraient être à l’origine de l’augmentation des chiffres. Poursuivant l’amélioration de son système de responsabilisation interne, Ontario Northland a récemment participé à une évaluation de la culture de la sécurité. Cette évaluation a permis de déterminer les principaux domaines d’intérêt qui seront utilisés pour élaborer un plan d’action axé spécifiquement sur les résultats de l’évaluation de la culture de la sécurité. La création d’un comité interne sur la culture de la sécurité, composé de représentants de la direction et d’employés, aidera ces derniers à élaborer un plan d’action visant à améliorer les comportements à tous les niveaux de l’organisation. Cette activité est à l’origine de changements importants et, même si le nombre de blessures semble aller dans la mauvaise direction, l’organisme verra inévitablement les bénéfices de ses efforts tout au long de l’exercice 2022-2023.



Durées d'immobilisation

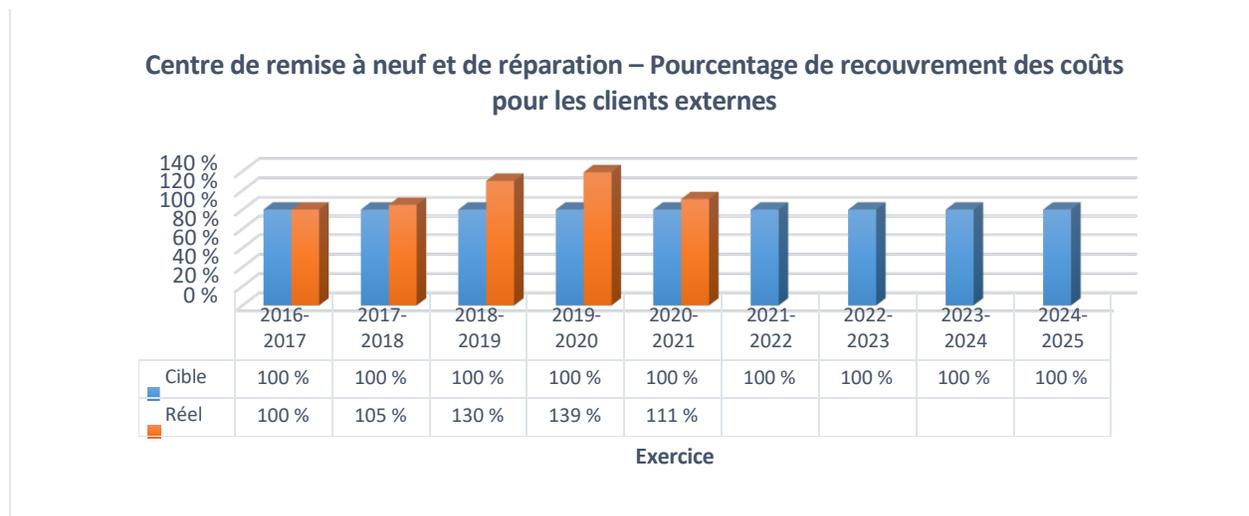
Les durées d'immobilisation sont calculées à partir du moment où un wagon est placé sur la ligne des réparations sur place jusqu'au moment où il est remis en service (wagons internes et externes). Chaque wagon ou voiture doit être inspecté et, au besoin, réparé avant de passer d'une voie ferrée à une autre. La ligne des réparations sur place facilite la mise en œuvre de cette pratique. Les durées d'immobilisation sont une mesure de l'efficacité de ce processus. Plus la durée d'immobilisation est faible, plus le processus est efficace.

Centre de remise à neuf et de réparation : Durées d'immobilisation à l'atelier de North Bay



Centre de remise à neuf et de réparation : Pourcentage de recouvrement des coûts pour les clients externes

Le ratio de recouvrement des coûts est le ratio entre les revenus totaux (excluant les subventions d'exploitation, les subventions et la vente d'actifs) et les coûts d'exploitation totaux, pour le CRR, cela exclut les affectations de l'organisation. Cette mesure illustre la capacité d'Ontario Northland d'assurer le recouvrement intégral des coûts pour ses activités externes.

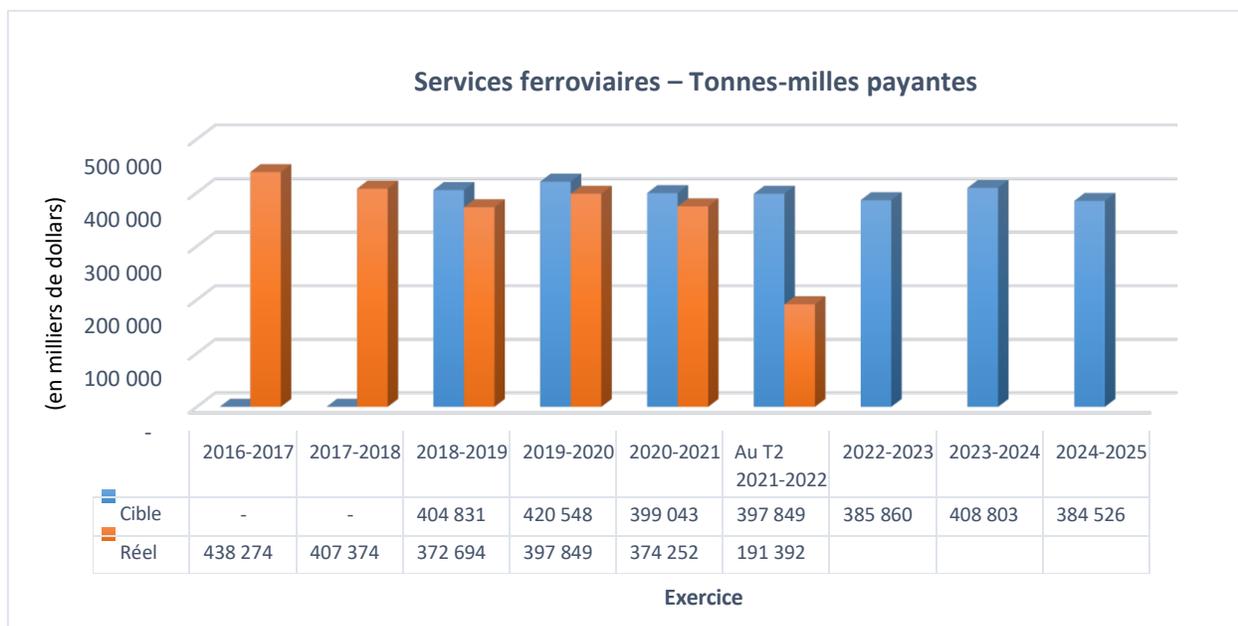


Services ferroviaires : Tonnes-milles payantes

Les tonnes-milles payantes permettent à Ontario Northland de mesurer le rendement différentiel de ses activités. Cet indicateur permet d'effectuer le suivi des charges transportées par rapport aux distances parcourues. Cet indicateur est utilisé dans l'industrie ferroviaire pour évaluer les revenus générés par le transport d'une tonne de marchandises sur une distance d'un mille. Les revenus du transport de marchandises comprennent le chargement de wagons, le chargement de wagons en dollars américains, le transport et l'aiguillage, notamment l'aiguillage avec le CN à North Bay, afin de continuer de respecter la mesure des wagons de la rame.

Les tonnes-milles payantes permettent de mesurer rapidement la productivité d'un territoire ou d'une période donnée. En effet, cet indicateur permet de mesurer la productivité et d'indiquer où des ajustements peuvent être nécessaires. Le caractère saisonnier de la circulation ou des changements chez la clientèle ou leurs habitudes d'expédition peuvent avoir une incidence sur la productivité. En cas de changement important, il pourrait être avisé de modifier la puissance ou la fréquence des trains.

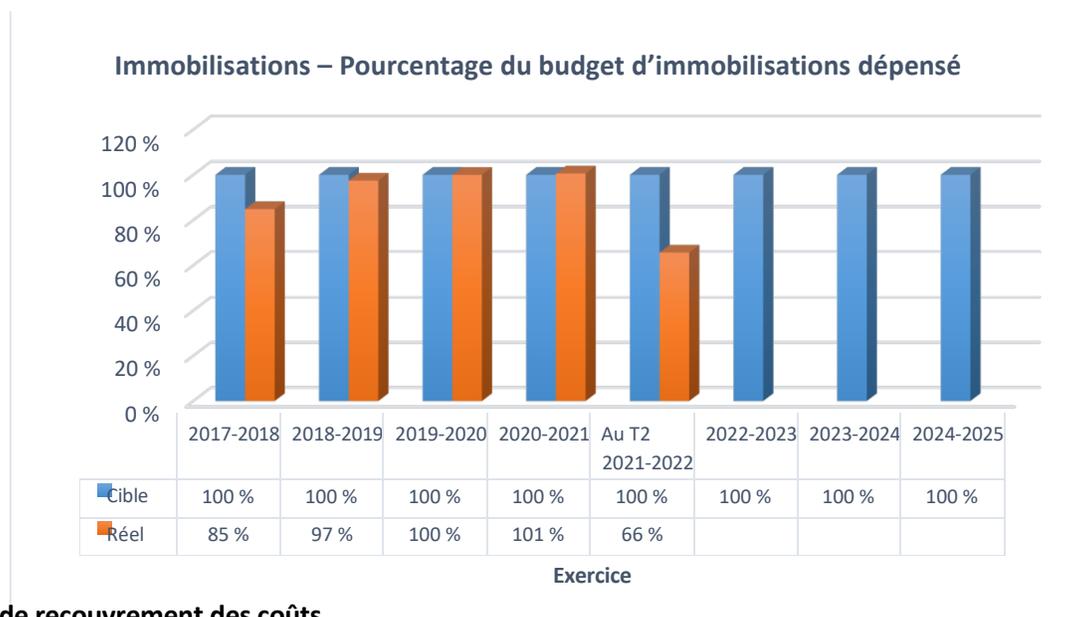
Au cours des trois dernières années, Ontario Northland a réussi à se rapprocher de son objectif. Au moment d'écrire ces lignes, les projections d'Ontario Northland indiquaient qu'une fois de plus, l'organisme est sur le point d'atteindre ses objectifs pour 2021-2022, malgré les défis posés par la COVID-19.



Services généraux

Mise en œuvre d'un plan de gestion des biens d'immobilisation

Ontario Northland a mis en œuvre un programme complet de gestion des biens d'entreprise qui a débuté au cours de l'exercice 2021-2022 et qui se poursuivra pendant trois ou quatre ans, tout en élargissant son plan actuel de gestion des biens d'immobilisation en approuvant une politique sur les biens d'immobilisation et en travaillant sur la stratégie de gestion des biens d'immobilisation. De plus, les Services généraux continuent de s'appuyer sur un modèle d'établissement des priorités pour classer les projets d'immobilisations et poursuivent le rapprochement des données manquantes dans un registre des immobilisations corporelles.



Ratio de recouvrement des coûts

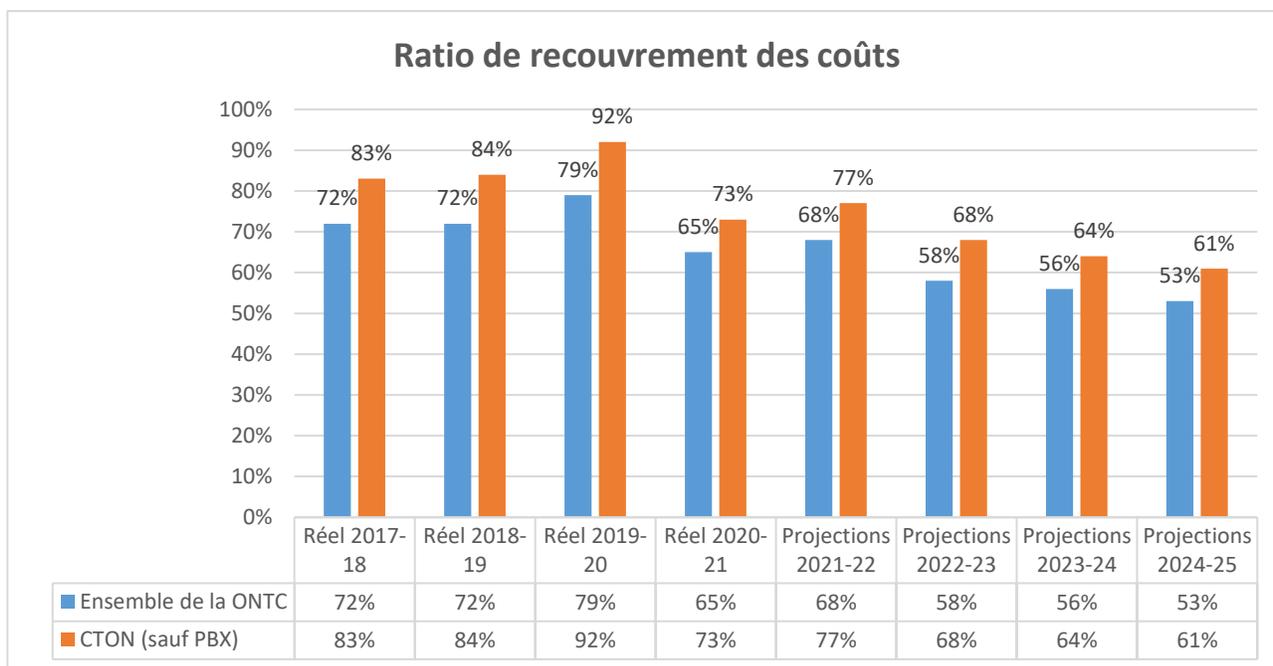
Le ratio de recouvrement des coûts est le ratio à l'échelle de l'organisation entre les revenus totaux (excluant les subventions de fonctionnement, les subventions et la vente de biens) et les coûts d'exploitation totaux, y compris les affectations de l'organisation (excluant les amortissements, les Plan d'activités pour 2022-2023

avantages sociaux futurs des employés, les dépenses liées aux déraillements et les interruptions des activités). Le ratio de recouvrement des coûts est un indicateur clé du rendement financier et est révélateur de l'efficacité avec laquelle l'organisation mène ses activités. Ce ratio illustre également la mesure dans laquelle les activités de l'organisation se financent par elles-mêmes. Il est très utile de comparer le ratio de recouvrement des coûts aux résultats année après année d'Ontario Northland, tout en examinant les données de référence de l'industrie et, plus particulièrement, d'organismes de transport analogues.

L'exercice 2022-2023 est l'année de référence pour ce plan d'activités et l'on prévoit que, au cours de celle-ci, le ratio de recouvrement des coûts sera de 58 % pour l'ensemble de l'organisme. Ontario Northland a toujours affiché un ratio de recouvrement des coûts très élevé d'année en année et par rapport à d'autres organismes de transport. Toutefois, en raison de la pandémie, le ratio de recouvrement des coûts est passé de 79 % avant la pandémie à 65 % pendant l'exercice 2020-2021, puis à 63 % pendant l'exercice 2021-2022, ce qui représente une augmentation par rapport au ratio de recouvrement des coûts de 59 % prévu pour l'exercice 2021-2022. Le taux de 58 % prévu au budget pour l'exercice 2022-2023 devrait diminuer légèrement pour atteindre 56 % au cours de l'exercice 2023-2024, puis 53 % au cours de l'exercice 2024-2025. La diminution du recouvrement des coûts est principalement attribuable à la réduction progressive des activités et à la fermeture prévue d'un important client de transport de marchandises ainsi qu'à l'achèvement d'un important contrat externe de remise à neuf. Ontario Northland poursuit ses démarches actives auprès de clients potentiels afin de trouver des projets porteurs de revenus de remplacement.

Si l'on regarde les services du PBX séparément, l'organisation recouvrerait en règle générale approximativement 25 % de ses dépenses chaque année. Sous l'effet de la pandémie cependant, qui s'est accompagnée d'une diminution de l'achalandage et des revenus, le ratio de recouvrement des coûts devrait être de 15 % pour l'ensemble de la durée du plan d'activités. Si ce scénario se révèle exact, les autres secteurs d'Ontario Northland dans leur ensemble atteindraient des ratios de recouvrement des coûts de 68 % en 2022-2023, de 64 % en 2023-2024 et de 61 % en 2024-2025.

Ontario Northland prévoit les ratios de recouvrement des coûts suivants dans ce plan d'activités



Ontario Northland s’efforce constamment d’améliorer son ratio de recouvrement des coûts en mettant en œuvre des initiatives visant à réaliser des gains en efficacité dans le cadre de ses activités, en optimisant son utilisation des immobilisations provinciales et en accordant une attention soutenue aux inducteurs de coûts et aux efforts de restructuration des coûts.

9.0 Ressources humaines

Ontario Northland continue d’accorder une attention particulière aux pratiques exemplaires en matière de ressources humaines afin d’appuyer l’objectif de l’organisme qui consiste à relever et à saisir les occasions de réaliser des économies et des gains d’efficacité et d’atteindre l’excellence dans les affaires et le service. À cette fin, les Ressources humaines lanceront des initiatives visant à recruter et à garder en poste les meilleurs talents, à développer plus encore le sentiment d’appartenance des employés, à soutenir le personnel dans l’établissement et l’atteinte d’objectifs et à promouvoir une culture de sécurité et de bien-être.

En établissant des objectifs mesurables, les Ressources humaines ne perdront jamais de vue la mission d’amélioration continue que s’est donnée Ontario Northland dans la réalisation de ses activités. Pour ce faire, les Ressources humaines axeront leurs efforts autour de quatre grandes priorités.

Recrutement et maintien en poste des meilleurs talents

Afin d’attirer les meilleurs talents dans le Nord de l’Ontario et dans le secteur du transport en général, les Ressources humaines privilégieront les initiatives qui renforceront le sentiment d’appartenance des employés, offriront un salaire et un régime d’avantages sociaux concurrentiels et conféreront à Ontario Northland une réputation d’« employeur de choix ». Les principales initiatives que nous entreprendrons pour y parvenir sont les suivantes :

- Effectuer un sondage sur le sentiment d’appartenance des employés et se servir des commentaires reçus pour orienter l’élaboration d’initiatives en matière de RH et confirmer des indicateurs de rendement clés.
- Fixer des cibles annuelles ambitieuses pour nos indicateurs de rendement clés en matière de RH afin de poursuivre notre quête de l’excellence à ce chapitre.
- Élaborer une grille des ressources humaines nécessaires à l’échelle de l’organisation et des exigences que doit respecter le personnel relativement à la formation sur la sécurité.
- Soutenir un programme annuel de gestion du rendement organisationnel afin d’instaurer une culture de rétroaction et de discussion régulières sur les objectifs individuels et d’appuyer les objectifs organisationnels.
- Examiner les modules électroniques additionnels qui servent à l’encadrement et à la rétroaction.
- Continuer d’améliorer le partage de données et l’harmonisation des processus entre les secteurs des RH et de la paye. Éliminer les dossiers en double et optimiser l’utilisation du système d’information sur la paye.
- Élaborer un programme d’orientation et d’accueil des nouveaux employés spécifique aux gestionnaires.
- Poursuivre l’élaboration de la Stratégie de gestion de l’effectif d’Ontario Northland en introduisant un module électronique sur la planification de la relève afin de saisir les certifications et la formation et de produire des rapports améliorés sur les lacunes au chapitre

des compétences et de la formation, les données démographiques, les risques et les perspectives.

- Chercher comment introduire un système de dossier des employés sans papier au sein des RH.
- Vérifier les politiques des RH et élaborer un plan d'action qui sera examiné et révisé afin de veiller à la conformité aux lois et à l'harmonisation avec les pratiques exemplaires en matière de RH.

Programme d'apprentissage – Technicien de wagons de chemin de fer (communément appelé « wagonnier »)

Ontario Northland est un partenaire de longue date du ministère des Collèges et Universités et du Collège Canadore et s'attache avec eux à mettre sur pied un programme officiel de technicien de wagons de chemin de fer. Cette initiative se veut une solution aux pénuries de main-d'œuvre dans ce corps de métier à long terme chez Ontario Northland qui découlent des tendances liées à l'attrition et aux départs à la retraite imminents. Il est extrêmement difficile de recruter des techniciens de wagons de chemin de fer certifiés, notamment en raison de la nature spécialisée du travail, mais aussi parce que les grandes compagnies ferroviaires offrent des salaires plus élevés. Sur les 24 techniciens de wagons de chemin de fer en devenir faisant partie de la toute dernière cohorte d'apprentis recrutés, 7 ont obtenu leur diplôme en 2020-2021 et travaillent chez Ontario Northland en la qualité de techniciens de wagons de chemin de fer certifiés. Douze autres apprentis obtiendront leur diplôme en 2021-2022, et le reste en 2022-2023. Si elle peut compter sur un plus grand effectif de techniciens de wagons de chemin de fer qualifiés, Ontario Northland sera en meilleure position pour attirer ce type de travail dans le Nord.

Élimination des obstacles systémiques pour les groupes sous-représentés

Dans la mesure du possible, des entrevues de départ sont réalisées avec les employés qui démissionnent ou partent à la retraite. Ainsi, l'information glanée grâce à ces entrevues permet de mettre en lumière d'éventuels obstacles systémiques au sein de la culture de l'organisation ou de certaines divisions. On rencontre souvent chez les employés en poste une certaine réticence à souligner l'existence de tels obstacles, contrairement aux employés qui quittent l'organisation. Les entrevues de départ passées ont révélé l'existence d'obstacles systémiques pour certains groupes, ce qui a permis à l'organisation de prendre des mesures pour remédier à la situation.

Le processus d'orientation des nouveaux employés comprend une formation sur l'accessibilité dans laquelle on explique la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et on apprend aux nouveaux employés la signification du terme « obstacles systémiques » ainsi que les droits et les responsabilités des employés et de la direction au regard de l'élimination de ces obstacles. Le processus d'orientation des nouveaux employés comprend également une formation sur la politique régissant les droits de la personne et le respect dans le milieu de travail d'Ontario Northland et s'attarde plus particulièrement sur les motifs illicites de discrimination énoncés dans la législation et le harcèlement.

Ontario Northland participe également à l'initiative organisée par le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario visant à encourager les jeunes femmes à embrasser une carrière dans les métiers spécialisés. Ce programme a pour but d'abattre les barrières qui empêchent les jeunes femmes d'entreprendre avec confiance une carrière dans les métiers spécialisés, un secteur ayant toujours été l'apanage des hommes.

Enfin, Ontario Northland participe activement aux salons de l'emploi organisés par les collectivités autochtones afin de mettre en valeur les carrières qu'elle offre et les perspectives dans chacune d'elles.

Diversité et inclusion au sein d'Ontario Northland

L'exercice 2022-2023 s'appuiera sur le plan d'action sur la diversité et l'inclusion de l'exercice 2021-2022 d'Ontario Northland afin d'appuyer d'autres initiatives de l'exercice précédent. Le plan reflète les domaines prioritaires du Plan d'action de la fonction publique de l'Ontario contre le racisme, en cernant les secteurs où des mesures pluriannuelles sont prises pour :

- développer les compétences et les ressources nécessaires à la lutte contre le racisme;
- diversifier le vivier de talents;
- favoriser un milieu de travail antiraciste et inclusif et assumer ses responsabilités à cet égard.

Le conseil de la diversité et de l'inclusion examinera les données démographiques sur la main-d'œuvre actuellement recueillies par Ontario Northland. À l'heure actuelle, Ontario Northland recueille des données sur le sexe, le statut de minorité visible et le statut autochtone, mais elle analysera quelles autres données démographiques relatives à la diversité devraient être recueillies afin de s'assurer que l'organisme dispose de données appropriées et exactes pour éclairer la prise de décisions et les progrès des initiatives de diversité et d'inclusion. Les données démographiques actuelles révèlent ce qui suit :

- Proportion des femmes dans l'effectif : 21,8 %
- Proportion des femmes dans les métiers spécialisés : 3,6 % (5 sur 158 employés spécialisés)
- Proportion du personnel appartenant à une minorité visible (y compris ceux qui s'identifient comme Autochtones) : 6,3 % personnel autochtone; 5,4 % s'identifient comme étant Autochtones

Au cours de l'exercice 2022-2023, le conseil de la diversité et de l'inclusion élaborera un processus de mobilisation en faveur de l'inclusion afin de s'assurer que toutes les voix sont entendues pour éclairer les politiques et les décisions.

Au cours de l'exercice 2022-2023, nous poursuivrons nos efforts en faveur d'un milieu de travail respectueux en organisant des séances supplémentaires de formation sur le respect en milieu de travail et une formation sur la sensibilisation aux personnes issues de la communauté 2ELGBTQ+. La formation sur le respect en milieu de travail, d'une durée de 3,5 heures, a été dispensée à tous les employés d'Unifor ainsi qu'aux superviseurs et aux gestionnaires travaillant avec ces employés. Cette formation fournit des renseignements sur les politiques en matière de droits de la personne, de harcèlement et de violence, ainsi que sur le rôle des employés et des gestionnaires dans la création, le soutien et la promotion d'un environnement équitable, accessible, inclusif et sans racisme pour tous les employés. Cette formation sera dispensée au reste du personnel et de la direction d'ici la fin de l'exercice 2022-2023. De plus, nous nous inspirerons de notre campagne Espace positif pour les personnes LGBTQ+. Cette initiative, en partenariat avec le réseau Espace positif de la fonction publique de l'Ontario, a permis de sensibiliser plus de 100 employés à la question des personnes LGBTQ+ et transgenres, et plus de 20 employés se sont identifiés comme « champions de l'Espace positif ». Un champion de l'Espace positif affiche un indicateur Espace positif de la CTON dans son espace de travail pour montrer qu'il s'agit d'une personne qui crée un endroit accueillant pour les personnes 2ELGBTQ+ sur le lieu de travail; est ouvert aux questions relatives aux personnes 2ELGBTQ+ de ses collègues de travail; peut fournir des références menant à des ressources supplémentaires; affiche un panneau pour indiquer que son poste de travail est un Espace positif pour les personnes de la communauté 2ELGBTQ+.

Santé, sécurité et bien-être au sein de l'organisation

Ontario Northland enchaîne les initiatives visant à instaurer une culture de sécurité. Les Ressources humaines travaillent activement avec les directions des différentes divisions pour soutenir la santé, la sécurité et le bien-être des employés. Voici quelques-uns des éléments de cette stratégie :

- offrir, sur une base continue, une formation sur la diligence raisonnable en matière de santé et sécurité à tous les superviseurs;
- continuer de tirer le meilleur parti des fonctionnalités du logiciel de gestion des accidents pour assurer le suivi des accidents de santé et sécurité des employés et dégager les tendances;
- procéder à une vérification annuelle des politiques et processus de sécurité des employés afin de veiller à ce qu'ils soient à jour et de garder le cap sur l'amélioration continue;
- déployer une formation à l'échelle de l'organisation sur la prévention de la violence, du harcèlement et de la discrimination dans le milieu de travail;
- mettre l'accent sur un retour au travail précoce et sûr tant pour les maladies professionnelles que non professionnelles afin de soutenir le bien-être des employés et de contenir les coûts associés aux heures de travail perdues;
- rendre le programme de soutien à l'assiduité officiel afin d'inciter les employés à se présenter au travail et, par le fait même, réduire les coûts de l'entreprise rattachés à l'absentéisme.

9.1 Résumé et planification de l'effectif

Les Ressources humaines et les Finances travaillent de concert pour assujettir le processus de planification de l'effectif à des mécanismes de contrôle plus stricts afin de veiller à ce que les niveaux de dotation projetés d'Ontario Northland correspondent aux besoins en personnel prévus chaque année au budget. Pendant l'exercice 2020-2021, Ontario Northland a lancé un projet pluriannuel visant à se doter d'une stratégie de gestion de l'effectif dont la réalisation devrait s'échelonner pendant toute la durée de ce plan d'activités. Il s'agit d'une stratégie en quatre phases. La première vise la mise en place d'un processus d'administration des postes organisationnel qui sera utile pour la gestion des postes à pourvoir, le partage du savoir et la formation de la direction. La deuxième phase comprend le lancement et la mise à niveau d'un logiciel de planification des ressources humaines qui permettra de bien gérer les postes et de prévoir les dépenses salariales. Les deux dernières phases seront axées sur le suivi des activités de formation et de perfectionnement des employés, la production de rapports à ce sujet, ainsi que sur l'élaboration de plans de carrière et de relève.

Au cours des deux premières phases de ce processus, Ontario Northland consultera des concepteurs du système logiciel qu'elle utilise à l'heure actuelle, Infinium, afin d'explorer les capacités offertes par celui-ci. Grâce à un meilleur suivi de l'utilisation de l'effectif, à des rapports améliorés à ce sujet ainsi qu'à des rapports mensuels sur l'utilisation du budget salarial, les gestionnaires des unités opérationnelles disposeront des renseignements sur la gestion des postes dont ils ont besoin pour mieux planifier et gérer leur effectif.

En date du 31 mars 2021, le nombre total d'employés actifs à temps plein sur la liste de paye – syndiqués et non syndiqués – s'élevait à 714. Outre ces employés à temps plein, on compte quatre employés à temps partiel et deux employés contractuels (pour pourvoir temporairement des postes vacants).

La majorité des employés d’Ontario Northland sont des employés permanents à temps plein. Pour la plupart d’entre eux, ils sont donc considérés comme des ETP. Font exception les manœuvres d’équipes supplémentaires, dans le Groupe de l’infrastructure ferroviaire, qui travaillent sur une base saisonnière. Pour ce groupe, les Ressources humaines ont toujours considéré qu’un employé équivaut à 0,5 ETP.

L’effectif d’Ontario Northland comprend les types de postes suivants :

- membres de la direction non syndiqués (y compris les superviseurs) : 76 employés;
- employés à temps plein non syndiqués (y compris ceux occupant un rôle de professionnel, de technicien ou d’employé de bureau) : 74 employés;
- employés syndiqués : 564.

Une proportion approximative de 79 % des employés actuels de la CTON est représentée par l’un des 5 agents négociateurs suivants :

- Unifor représente 45 % de l’effectif total;
- Teamsters – Division des préposés à l’entretien des voies représente 16 % de l’effectif total;
- Métallos représente 12 % de l’effectif total;
- Teamsters – Division des autocars représente 8 % de l’effectif total;
- la Fraternité internationale des ouvriers en électricité représente moins de 1 % de l’effectif total.

Pour l’exercice 2022-2023, la CTON a approuvé la création de cinq postes, y compris des postes permanents à temps plein et des postes contractuels. Cette croissance soutient l’augmentation des protocoles et des exigences de sécurité en réponse à la pandémie de COVID-19, ainsi que l’appui à la réalisation de plusieurs objectifs stratégiques et à l’évolution rapide des complexités opérationnelles d’Ontario Northland.

Le tableau ci-dessous indique les ETP prévus au budget pour les exercices 2022-2023 à 2024-2025 et reflète la nature cyclique des projets en cours. La réduction de l’effectif au cours de l’exercice 2023-2024 est due à l’achèvement des travaux de Metrolinx. Toutefois, il est prévu que ces employés seront maintenus en poste en raison de l’obtention de contrats supplémentaires de remise à neuf et de réparation. Ceci sera reflété dans les plans d’activités des années à venir.

ETP PRÉVUS AU BUDGET			
EXERCICE	2022-2023	2023-2024	2024-2025
TOTAL	740	720	720

9.2 Stratégie de rémunération

La stratégie de rémunération d'Ontario Northland a pour but de lui donner les moyens d'attirer, de maintenir en poste et de motiver des employés essentiels qualifiés, expérimentés et dévoués, tout en étant concurrentielle, en respectant son budget et en s'en tenant à sa stratégie d'affaires. Bien qu'elle n'approche pas la rémunération de la même façon lorsqu'il s'agit de travailleurs syndiqués et de travailleurs non syndiqués en raison de la nature des conventions collectives, Ontario Northland applique tout de même les mêmes principes de rémunération, qui sont les suivants :

Principes de rémunération :

1. La rémunération doit être vue sous l'angle de la rémunération totale.
2. La rémunération totale doit être concurrentielle pour attirer et conserver les gens de talent.
3. Le programme de rémunération totale doit être viable.
4. La rémunération totale doit favoriser l'équité interne et externe et faire en sorte que la concurrence sur le marché respecte les exigences législatives, notamment sur le plan de l'équité salariale.
5. Pour les cadres, il devrait y avoir un élément de rémunération à risque, c'est-à-dire qu'une portion du salaire annuel devrait être au mérite.

La rémunération totale d'Ontario Northland va comme suit :

Rémunération	Avantages sociaux	Possibilités d'apprentissage	Milieu de travail
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salaire de base ▪ Salaire au rendement pour les cadres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régime d'assurance médicaments/dentaire ▪ Plan santé et bien-être élargi (massothérapie, chiropractie, physiothérapie, etc.) ▪ Programme d'aide aux employés ▪ Assurance vie ▪ Régime de retraite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfectionnement professionnel ▪ Formation ▪ Rétroaction concernant le rendement ▪ Planification de la relève 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valeurs ▪ Leadership ▪ Relations de travail ▪ Équilibre travail-vie personnelle

L'objectif de notre programme de rémunération globale est de soutenir les valeurs de l'organisation, soit :

- la responsabilisation;
- la satisfaction de la clientèle;
- une équipe et un environnement de travail positifs;
- la sécurité;
- l'amélioration continue.

Employés non syndiqués (professionnels et membres de la direction, y compris les cadres supérieurs)

La cible d'Ontario Northland au regard de la rémunération totale est le 50^e percentile (P50) du groupe élargi des employés du secteur public, ce qui signifie que la moitié de nos comparateurs sont mieux payés et l'autre moitié, moins. Ontario Northland détermine les échelles de rémunération d'après une analyse des tâches et les données du marché. Il est essentiel de suivre le rythme des comparateurs pour attirer et maintenir en poste les gens de talent nécessaires à la transformation continue de l'organisation.

L'élaboration de cette stratégie comprenait une analyse comparative sous la forme d'une évaluation des tâches, qui a été réalisée par une tierce partie indépendante. Celle-ci a employé la méthode Hay pour réaliser une analyse du marché qui comparait Ontario Northland à 17 autres organisations du secteur public. Les fourchettes salariales actuelles sont fondées sur une évaluation réalisée en 2018 auprès de 17 organisations du secteur public, à l'aide de leurs données salariales de 2017 pour déterminer le P50.

Rémunération au rendement pour les cadres supérieurs

Ontario Northland croit qu'une portion du salaire des cadres devrait être au mérite et payable uniquement si les objectifs de rendement établis sont atteints. Cette façon de faire va de pair avec notre valeur d'amélioration continue et favorise une responsabilisation envers les résultats visés. Tous les rôles figurant dans les échelles salariales des cadres sont assujettis à un pourcentage de rémunération au rendement qui varie de 5 à 8 %.

Employés syndiqués

Approximativement 79 % de l'effectif d'Ontario Northland sont des employés syndiqués dont le salaire est déterminé par le processus de négociation collective. En plus des principes de rémunération communs avec ceux du groupe d'employés non syndiqués, Ontario Northland s'efforce de conclure des conventions négociées qui lui permettent de contenir ses coûts, lui procurent une certaine certitude à l'égard des coûts et offrent de la stabilité à ses employés.

En vue du dernier cycle de négociation, Ontario Northland avait réalisé une analyse du milieu pour examiner les tendances entourant les conventions négociées par le secteur public en général et avait cerné des enjeux relatifs au recrutement susceptibles d'avoir des effets sur l'effectif syndiqué sur le plan de la rémunération.

10.0 Services des technologies de l'information

Les Services des technologies de l'information (STI) offrent des services de technologie d'entreprise centralisés à toutes les divisions. Partenaires d'affaires, ils aident et soutiennent Ontario Northland à atteindre ses objectifs en lui procurant des outils décisionnels opportuns et cohérents.

Ayant fait de l'innovation et de l'amélioration continue leur cheval de bataille, les STI sont un partenaire à part entière de la transformation de l'organisation. Au fil des occasions d'amélioration de l'organisation qui se présentent d'elles-mêmes, Ontario Northland enrichit son portefeuille de services de technologies de l'information. Si la croissance et l'expansion des services permettent à Ontario Northland de prendre de l'essor, le manque d'intégration des systèmes de TI lui met toutefois

des bâtons dans les roues, puisqu'il engendre inefficacités et risques pour les services, prive un portefeuille en pleine croissance du personnel de soutien supplémentaire nécessaire et fait, au bout du compte, augmenter les coûts. Ce manque d'intégration a entraîné des inefficacités et des risques pour les services, un portefeuille de soutien élargi sans personnel de soutien supplémentaire et, en fin de compte, une augmentation des coûts.

Forts du soutien de l'organisation en 2020-2021, les STI ont décidé de mettre sur pied une stratégie de TI (feuille de route) qui prend en considération les besoins actuels et prévus de l'organisation, les tendances de l'industrie, les capacités actuelles et les attentes réglementaires. Cette feuille de route quinquennale fournit aux STI une orientation pour résoudre les urgences technologiques, tout en jetant les fondements de la croissance organisationnelle. Une mise à jour annuelle de la stratégie informatique et de la feuille de route est attendue au début du troisième trimestre.

Au cours de l'exercice 2022-2023, les STI continueront de lancer quelques solutions, services et normes dans le but d'endiguer les dépenses, de réaliser des gains en efficacité et d'accroître la productivité, dont les suivantes :

- Microsoft SharePoint 365
- Microsoft Power BI
- Services de soutien à la formation et à l'utilisation des TI
- Processus de développement et d'exploitation et normes de gestion du cycle de vie des logiciels

Les STI cherchent également à renforcer le dispositif de cybersécurité d'Ontario Northland en intégrant des solutions de sécurité informatique externalisée et en mettant en œuvre d'autres pratiques exemplaires en matière de sécurité, comme l'authentification à facteurs multiples.

11.0 Services juridiques, biens immobiliers et gouvernance organisationnelle

Le Secteur des services juridiques et de la gouvernance organisationnelle offre des services et un soutien à la Commission, à la haute direction, aux opérations et aux intervenants externes.

Les principales responsabilités du Secteur des services juridiques et de la gouvernance organisationnelle sont les suivantes :

- gestion des risques : prestation de conseils juridiques et gestion des contrats;
- services immobiliers : gestion de toutes les propriétés foncières, y compris les baux et les permis, et vente de terres;
- réclamations et contentieux : gestion de tous les contentieux et de toutes les réclamations de tiers, à l'exception des affaires relatives au travail et aux ressources humaines, et gestion du programme d'assurance;
- gestion de l'information : maintien des programmes de gestion des dossiers et de la confidentialité de l'organisme, en collaboration avec les technologies de l'information, y compris l'accès à l'information et les initiatives de transparence gouvernementale;
- gouvernance organisationnelle : offrir un soutien pour les fonctions de secrétariat organisationnelles de la Commission et gérer les régimes législatif et réglementaire qui

encadrent l'organisation et la Commission.

Services juridiques

Au cours des quatre dernières années, les Services juridiques ont modernisé leurs processus afin d'atténuer les risques liés aux acquisitions et aux contrats, de gérer plus efficacement les réclamations et les contentieux ainsi que le portefeuille d'assurance connexe, et de veiller à ce qu'Ontario Northland se conforme aux règlements et aux exigences en vigueur. Au cours de l'exercice 2021-2022, les Services juridiques :

- ont terminé un examen du portefeuille d'assurance de l'organisme et ont mis en œuvre des changements au portefeuille afin de répondre aux besoins opérationnels existants et d'atténuer les risques;
- en réponse à la pandémie de COVID-19, ils ont examiné et mis à jour toutes les ententes normalisées afin de tenir compte de l'évolution du climat des affaires dans lequel Ontario Northland évolue;
- ont élaboré des protocoles d'application de la loi pour les manquements aux modalités des baux et des permis;
- ont mis en œuvre un processus moderne pour les obligations de préservation de la preuve relatives aux litiges;
 - ont achevé la mise en œuvre d'une solution de gestion des contrats qui permet d'accroître l'accès aux contrats d'Ontario Northland et la gestion de ceux-ci;
- ont réglé un recours collectif concernant le déraillement d'un train de passagers;
- ont élaboré et mis en œuvre un plan de gestion du savoir au sein de l'organisation.

Gestion de l'information

Dossiers

Au cours de l'exercice 2021-2022, les Services juridiques ont commencé à moderniser le programme de gestion de l'information et des données de l'organisme pour assurer sa conformité à la Directive sur la gouvernance et la gestion des informations et ressources de données et à d'autres politiques et directives gouvernementales applicables en créant un poste de spécialiste de la gestion des documents et de l'information. Le spécialiste de la gestion des documents et de l'information sera un membre à part entière de l'équipe de gestion de l'information de l'organisme et travaillera en collaboration avec le gestionnaire de la gouvernance et de la protection des renseignements personnels et le gestionnaire de la gestion des données afin de développer et d'améliorer le programme de gestion des dossiers et de l'information d'Ontario Northland.

Protection des renseignements personnels

Ontario Northland a créé une ressource consacrée à la protection des renseignements personnels au cours de l'exercice 2020-2021 afin d'accroître la conformité aux lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. La mise en œuvre d'un programme de protection des renseignements personnels amélioré dans l'ensemble de l'organisation a commencé, y compris des initiatives de sensibilisation des employés, des réunions de collecte d'information avec les intervenants et des pratiques de surveillance vidéo mises à jour. Une nouvelle politique organisationnelle sur la protection des renseignements personnels et de la vie privée a été approuvée par la haute direction et un

protocole en cas d'atteinte à la vie privée a été élaboré.

Services immobiliers

Au cours de l'exercice 2021-2022, la division des Services immobiliers a réalisé des travaux importants concernant les intérêts immobiliers à Moosonee et à Moose Factory et le Cochrane Railyard afin de soutenir les améliorations apportées aux services d'Ontario Northland dans ces collectivités.

Ontario Northland prévoit des répercussions sur les biens immobiliers de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2025-2026 en ce qui concerne les propositions de programmes et les acquisitions de biens immobiliers liées à ces propositions, comme suit :

Transport ferroviaire de voyageurs

- Baux ou permis pour l'utilisation de terrains pour les abris et les plateformes de passagers aux arrêts sur le parcours des trains de voyageurs.
- Acquisition de terres pour l'emplacement du terminal à Timmins.
- Location ou licence d'espace pour l'entreposage de nuit de trains à Toronto.

Expansion des autocars interurbains (dans le Nord-Ouest de l'Ontario jusqu'à Thunder Bay et Winnipeg)

- Location ou licence d'emplacements ou d'espaces de terminus.
- Location de terrains et de bâtiments pour les installations d'entretien et les aires de repos des conducteurs.

Gouvernance organisationnelle

Le conseil d'administration (Commission) de l'organisme fixe des buts et des objectifs et décide de l'orientation stratégique en fonction de ce mandat, des politiques gouvernementales et des directives reçues du ministère.

En juin 2021, le conseil d'administration a approuvé une politique de diversité et d'inclusion qui témoigne de l'engagement du conseil d'administration à avoir une composition reflétant la diversité de la zone desservie. Au cours de l'exercice 2021-2022, Ontario Northland a accueilli deux nouvelles personnes nommées et un nouveau président.

Au cours de l'exercice 2021-2022, Ontario Northland a terminé la transition de la Nipissing Central Railway Company au régime de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Ontario Northland a également continué à travailler avec le MTO afin d'élaborer une loi moderne pour l'organisme, y compris l'exploration d'options pour moderniser le régime de réglementation des chemins de fer de l'organisme.

En 2022-2023, les Services juridiques et la gouvernance organisationnelle se concentreront sur le soutien de la stratégie globale de l'organisme en ce qui a trait à la vision, aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et au mandat du gouvernement.

Éléments livrables de 2022 à 2027

Les Services généraux et la gouvernance organisationnelle offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles et la Commission.

Élément livrable	Date d'achèvement prévue	Éléments de mandat
Améliorer la sécurité le long du couloir ferroviaire en cédant les propriétés excédentaires et en renforçant les exigences de nos baux et licences pour les terrains adjacents à l'emprise.	2022-2023	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Mettre la dernière main à l'inventaire des voies ferroviaires et des biens fonciers excédentaires (par subdivision), pour ensuite dresser un inventaire des terrains non ferroviaires.	2025-2026	Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario
Moderniser le programme de gestion des renseignements personnels et de l'information contenus dans les documents de l'organisation afin de favoriser : 1) des pratiques cohérentes relativement à la collecte, au classement, à l'utilisation, à l'accessibilité, au stockage, à la protection et à l'élimination des actifs informationnels de l'organisation, et 2) la préservation d'une mémoire et d'une histoire organisationnelles.	2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des opérations et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Élaborer des procédures normalisées d'exploitation pour la création de dossiers immobiliers, la déclaration des excédents fonciers, l'aliénation de biens excédentaires, la location et l'octroi de licences, et l'imposition.	2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des opérations et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Appuyer les plans du gouvernement visant à atténuer le risque que représentent les terrains visés par des droits miniers hérités d'Ontario Northland et les propriétés contaminées.	2022-2023	Améliorer l'efficacité et la sécurité des opérations et des secteurs d'activité d'Ontario Northland
Mettre en œuvre le programme de gestion des documents et de l'information dans l'ensemble de l'organisation.	2023-2024	Améliorer l'efficacité et la sécurité des opérations et des secteurs d'activité d'Ontario Northland

Continuer de soutenir l'évaluation réalisée par le MTO sur le retour d'un train de voyageurs dans le Nord de l'Ontario.	2022-2023	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Soutenir les Services voyageurs en soutenant la connectivité des autocars interurbains en accord avec les priorités du gouvernement.	2022-2023	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Soutenir le MTO dans l'avancement de l'initiative Relier le Nord : Ébauche d'un plan de transport pour le Nord de l'Ontario.	2026-2027	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Soutenir la mise en œuvre du plan de gestion des biens d'immobilisation en ce qui concerne les biens fonciers et les installations, en conjonction avec le plan de gestion des biens d'immobilisation, collaborer avec le Secteur de la gestion des installations pour moderniser les dossiers des bâtiments et des terrains et mettre au point des processus simplifiés et des procédures normalisées d'exploitation, afin d'améliorer l'efficacité de la prestation des services de l'organisme et de soutenir les projets d'immobilisation.	2023-2024	Mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation
Intégrer aux programmes, pratiques, systèmes et politiques déjà en place la protection des renseignements personnels.	2022-2023	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance
Achever la modernisation de la gouvernance organisationnelle de l'organisme en collaboration avec le MTO.	2022-2023	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance
Élaborer un plan d'évaluation des risques liés à la protection des renseignements personnels afin de recenser et de réduire ces risques et d'élaborer des stratégies d'atténuation en utilisant des évaluations des incidences sur la vie privée et un suivi au niveau du projet.	2023-2024	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance
Élargir l'accès aux renseignements non confidentiels en la possession de l'organisme en constituant un inventaire de tous ses documents qui pourrait être partagé publiquement et choisir une solution Web pour la publication.	2023-2024	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance
Constituer un inventaire des propriétés intellectuelles créées ou détenues par Ontario Northland et mettre en place un processus pour gérer et protéger les droits de propriété intellectuelle.	2023-2024	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance

Adopter un outil de vérification de la protection des renseignements personnels pour mesurer et évaluer le programme de protection des renseignements personnels de la CTON afin de déterminer sa conformité à la législation et sa maturité.	2024-2025	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance
Collaborer avec le MTO à la modernisation de la <i>Loi sur la Commission de transport Ontario Northland</i> .	2022-2023	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance
Contribuer à la modernisation du régime de réglementation ferroviaire de Transports Canada.	2022-2023	Améliorer la responsabilisation et la gouvernance Fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario

12.0 Marketing et communications

Ontario Northland s'engage à communiquer en temps opportun de façon efficace et transparente avec tous les intervenants, y compris les collectivités, les clients, les médias, les employés, les parties prenantes et le gouvernement provincial.

Les services de communications offrent une gamme de services et de produits qui aident l'organisme à atteindre ses objectifs tout en renforçant ses relations et en faisant mieux connaître ses activités. Les activités de communication comprennent la gestion des enjeux, les relations avec les médias, l'élaboration de contenu numérique, la publicité, ainsi que la planification d'activités de mobilisation ou de promotion.

Notre équipe de professionnels des communications travaille avec le MTO et d'autres intervenants pour veiller à ce que les messages soient exacts et conformes aux priorités du gouvernement.

En réponse à la pandémie de COVID-19, Ontario Northland a rapidement amélioré ses efforts de communication interne pour informer les employés des mesures de santé publique. Ces travaux se poursuivront au cours du présent exercice, en mettant l'accent sur le renforcement des activités de sensibilisation auprès des travailleurs qui ne travaillent pas dans des bureaux.

Voici les priorités pour le présent exercice :

- promotion accrue des services générateurs de revenus de l'organisme (transport de voyageurs par autocar et par train, transport de colis, transport ferroviaire de marchandises et réparation de voies ferrées);
- réponse rapide aux questions émergentes et aux demandes des médias;
- refonte du principal canal de communication de l'entreprise, afin d'améliorer l'expérience client et de présenter plus de contenu;
- soutien des efforts visant à conserver et à informer la clientèle du CRR;
- croissance des canaux de médias sociaux au moyen de contenu numérique dynamique;
- lancement du programme publicitaire tiers de l'organisme.

Le potentiel de revenu que représente le placement de publicités commerciales pour des tiers sur le matériel et les biens d'Ontario Northland est prometteur. La publicité sur l'extérieur des autocars, les annonces numériques sur les réseaux Wi-Fi publics, les documents imprimés sur les trains de voyageurs et les messages dans les gares seront à la disposition des annonceurs. On s'attend à ce que les espaces publicitaires extérieurs des autocars suscitent beaucoup d'intérêt, car le matériel roulant voyage dans toute la province, ce qui lui confère une grande visibilité sur le marché. Les premières étapes du programme comprennent la rédaction d'une politique publicitaire et l'établissement de partenariats de vente avec des entreprises médiatiques.

13.0 Plan de mise en œuvre

Ontario Northland est déterminée à mettre en œuvre ce plan d'activités en respectant ses projections au chapitre des allocations et des revenus. Tout au long de la période visée par le plan, l'organisation a prévu un certain nombre de nouvelles initiatives assorties d'échéanciers qui sont présentées à la section 4.0 « Produits livrables prévus, exercices 2022-2023 à 2026-2027 ». L'organisme s'est aussi fixé des priorités, qui comprennent les suivantes :

- concevoir et mettre en œuvre un processus et un système de gestion des biens d'entreprise;
- poursuivre la mise en œuvre du plan d'immobilisations de dix ans de l'organisation afin de veiller à ce que ses infrastructures demeurent en bon état;
- réaliser un éventail de projets à l'échelle de l'organisation pour réduire les coûts et poursuivre l'amélioration continue;
- mettre à niveau les systèmes de vigilance du parc de locomotives et présenter des offres de services pour la réalisation de travaux ferroviaires de tiers en vue de l'entrée en vigueur en septembre 2022 des exigences relatives aux enregistreurs audio et vidéo de locomotives;
- examiner les possibilités de collaborer avec d'autres compagnies ferroviaires, et plus particulièrement le CN, dans le domaine de la production en raison de la proximité des voies ferrées et des hauts faits de nos histoires respectives;
- mettre en œuvre la nouvelle stratégie quinquennale touchant les TI.

L'organisation tient la haute direction responsable de ses activités quotidiennes et initiatives au moyen de mécanismes de production de rapports de gestion réguliers. Chaque initiative relève d'un gestionnaire de projet, qui travaille avec l'unité opérationnelle à l'élaboration d'une charte pour le projet. Chaque charte de projet est examinée et approuvée par le comité de direction. Une fois cette étape franchie, des

réunions sont tenues chaque mois pour examiner l'état d'avancement du projet et dresser un bilan, ce qui permet de veiller au respect des échéanciers et des budgets.

Les exercices 2022-2023 et suivants apporteront leur lot de difficultés, puisque le gouvernement sera aux prises avec les répercussions fiscales de la pandémie de COVID-19. Ontario Northland consacrera les ressources nécessaires à l'atteinte de ces produits livrables, conformément à la section 6.0 « Profil financier » et à la section 9.0 « Ressources humaines ». S'il est probable que nous devions ajuster le tir en raison de la pandémie, il n'en demeure pas moins que nous sommes déterminés à respecter les engagements pris par rapport à notre mandat, qui sont les suivants :

- fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario;
- améliorer l'efficacité et la sécurité des opérations et des secteurs d'activité de la CTON;
- faire progresser les initiatives clés en matière de transport;
- mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation;
- améliorer la responsabilisation et la gouvernance.

Ontario Northland travaillera étroitement avec le MTO afin de s'assurer qu'elle dispose des ressources nécessaires avant d'entreprendre un projet d'envergure.

Annexe A – Réponse à la pandémie

Initiative	Détails
Aide aux employés	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de congés personnels pour tous les employés • Création d'un site d'information d'Ontario Northland sur la COVID-19 et d'une adresse électronique consacrée aux demandes de renseignements relatives à la pandémie (covid@ontarionorthland.ca) • Distribution d'une foire aux questions et de mises à jour fréquentes aux employés • Trousses de soins distribuées en juillet 2020 • Réaffectation de quatre équivalents temps plein pour soutenir directement les efforts de réponse à la pandémie et de reprise
Équipement de protection individuelle/chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Efforts soutenus de la part de l'équipe de soutien de la chaîne d'approvisionnement en lien avec la COVID-19 pour évaluer la quantité d'articles de catégorie 91 en stock, comme des masques, des gants, des combinaisons ou des visières, trouver les fonds dans le budget pour s'en procurer et en gérer l'utilisation • Création d'un catalogue détaillé des articles en stock et bilans hebdomadaires de l'inventaire mis à la disposition des gestionnaires et superviseurs
Nettoyage	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de protocoles rigoureux de prévention des infections et de désinfection à l'échelle de l'organisation • Obligation, pour les employés, de veiller à ce que les outils et l'équipement de travail ainsi que les surfaces fréquemment touchées (comme les poignées de porte, les comptoirs, les bureaux, les téléphones et les claviers) soient nettoyés et désinfectés après chaque quart de travail ou lorsqu'un nouvel employé doit les utiliser
Distanciation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de 26 procédures normales d'exploitation pour favoriser la distanciation sociale, l'hygiène et le nettoyage dans les véhicules partagés, les cabines des locomotives, les aires d'embarquement des autocars, etc. • Planification de la sécurité et réaménagement dans les lieux de travail afin d'accroître la distance entre les employés (p. ex. les ascenseurs, les bureaux, les salles de réunion)
Gestion visuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Installation de pancartes, d'affiches et d'autocollants relatifs à la COVID-19 à l'échelle de l'organisation

Politique de vaccination	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les employés doivent être entièrement vaccinés au plus tard le 19 novembre 2021. • Tous les entrepreneurs doivent être entièrement vaccinés au plus tard le 19 novembre 2021. • Tous les visiteurs doivent être entièrement vaccinés au plus tard le 19 novembre 2021. • Toutes les offres d'emploi indiqueront clairement que tous les employés doivent être entièrement vaccinés.
Réduction du nombre d'employés dans le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la mesure du possible, modification des horaires de travail afin de limiter le plus possible les contacts sociaux, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ○ horaires de travail variables; ○ décalage des heures de début de quart, des heures de repas et des pauses; ○ dispositions relatives au télétravail; jusqu'à 115 employés peuvent être en télétravail • Élaboration d'une politique sur les horaires de travail variables en cours pour la reprise après la pandémie qui tiendra compte des commentaires reçus de la part des gestionnaires par l'entremise d'un sondage
Dépistage des passagers et des invités	<ul style="list-style-type: none"> • Application de la directive de Transports Canada visant à demander à tous les passagers de répondre à des questions de dépistage avant d'embarquer à bord du train de passagers PBX et des autocars • Application de protocoles de dépistage des invités à l'hôtel Cochrane Station Inn qui sont conformes aux lignes directrices relatives à la COVID-19 pour les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie fournies par les Workplace Safety and Prevention Services
Dépistage des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un processus standard de dépistage de santé pour les employés sur place et le personnel des services à bord avant le début du quart de travail, y compris des vérifications de la température sans contact • Obligation, pour les employés des Services d'autocar et le personnel itinérant, de remplir le questionnaire d'autoévaluation à la maison avant chaque quart de travail

Autosurveillance	<ul style="list-style-type: none"> Publication de communications régulières à l'intention des employés afin de les encourager à surveiller leur état de santé et de leur faciliter la tâche
Formation des employés	<ul style="list-style-type: none"> Obligation, pour les employés d'Ontario Northland, de confirmer qu'ils ont suivi le module d'apprentissage en ligne obligatoire intitulé : Prévention et gestion du Coronavirus et de la COVID-19
Vérification	<ul style="list-style-type: none"> Déploiements du module « Observations » dans le logiciel de gestion et de la procédure de surveillance et de contrôle connexe rattachée aux procédures de réduction et de maîtrise des infections
PBX et collectivités sur la côte de la baie James	<ul style="list-style-type: none"> Appels hebdomadaires avec des leaders communautaires, dont des représentants de la ville de Moosonee, les chefs de la Première Nation Mushkegowuk, les directeurs de la santé de Moose Cree/Mocreebec, et le directeur général de l'Hôpital général de Weeneebayko