

Novembre 2020

Plan d'activités pour l'exercice 2020-2021 de la Commission de transport Ontario Northland – **Note au lecteur** Événements subséquents

La Commission de transport Ontario Northland (la CTON ou Ontario Northland) a présenté son plan d'activités annuel approuvé pour l'exercice 2020-2021 au ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines (EDNM), et ce, conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement de l'Ontario avant la date limite du 31 décembre 2019, soit le 18 décembre 2019. De plus, le 1^{er} avril 2020, la supervision de la CTON a officiellement été confiée au ministère des Transports de l'Ontario alors que, auparavant, elle était assurée par l'EDNM.

Après la soumission du plan d'activités 2020-2021 et le transfert de la responsabilité de la supervision de la CTON, les événements suivants, qui n'étaient pas encore connus ou pris en compte au moment de la soumission du plan d'activités, ont eu lieu :

1. en raison des mesures gouvernementales d'urgence introduites pour répondre à la pandémie de COVID-19, les résultats d'exploitation de la CTON ont été affectés des façons suivantes :
 - le nombre de wagons de marchandises empruntant les chemins de fer a diminué;
 - le 25 mars 2020, les services d'autocar ont été réduits avant d'être réduits de nouveau le 26 avril 2020;
 - l'hôtel Cochrane Station Inn a dû fermer ses portes de manière temporaire à partir du 25 mars 2020;
 - les services du train de passagers Polar Bear Express ont été temporairement suspendus à compter du 7 avril 2020 et ceux-ci ont partiellement repris le 25 juin 2020;
 - les coûts d'exploitation ont augmenté en raison de la mise en œuvre de protocoles de désinfection, de nettoyage et de distanciation physique.
2. Les services d'autocar d'Ontario Northland ont été élargis de manière permanente afin de combler une lacune importante en matière de [transport intercommunautaire](#) dans le Nord-Ouest de l'Ontario, ce qui a permis de relier des collectivités aux services essentiels de Thunder Bay et de Winnipeg. Ontario Northland a reçu 3,5 millions de dollars (M\$) pour étendre ses services (y compris des fonds d'immobilisations et d'exploitation) en plus des fonds d'exploitation demandés dans la section « Profil financier » du plan d'activités.
3. Ontario Northland devrait recevoir environ 7,4 M\$ en fonds d'exploitation supplémentaires en 2020-2021. Ce financement unique servira à régler des problèmes hérités du passé (par exemple, pour la réalisation de travaux d'entretien, de réparations et de remplacement) et à investir dans la modernisation des activités et de l'effectif de l'organisme.

Ces événements ont eu des répercussions sur les revenus et les dépenses d'exploitation de la CTON par rapport à celles prévues au moment de la soumission du plan d'activités en décembre 2019. Pour le moment, il est impossible d'estimer de manière exhaustive et fiable la durée, la gravité et les conséquences de la pandémie de COVID-19 sur la situation financière de la CTON pour l'exercice 2020-2021 ou ultérieurement. L'organisme surveille de près les conséquences subies, en rend compte et ajuste ses prévisions, au besoin.

La CTON reconnaît que ces événements subséquents ont une incidence importante sur la situation financière de l'organisme et que le plan d'activités publié pour l'exercice 2020-2021 n'en fait pas état.

PLAN D'ACTIVITÉS
2020-2021



Table des matières

SOMMAIRE.....	3
1.0 Introduction	5
2.0 Orientation stratégique	5
2.1 Vision, mission et valeurs	5
2.2 Priorités et orientation stratégiques	6
2.3 Mandat de l'organisme.....	9
3.0 Analyse contextuelle.....	9
4.0 Survol des programmes et des activités	16
4.1 Services ferroviaires.....	16
4.2 Services voyageurs (services d'autocar et train de passagers Polar Bear Express).....	16
4.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf	17
4.4 Services généraux	18
5.0 Produits livrables prévus (exercices 2020-2021 à 2022-2023)	19
6.0 Profil financier	20
6.1 Résumé du budget d'exploitation	22
6.2 Résumé du budget d'immobilisations	27
6.2.1 Recommandations concernant la gestion des actifs	28
6.2.2 Réalisations et produits livrables – Programme des immobilisations.....	31
7.0 Gestion des risques d'entreprise	33
8.0 Mesures de rendement	36
9.0 Ressources humaines	37
10.0 Services des technologies de l'information	41
11.0 Services juridiques et immobiliers.....	42
12.0 Marketing et communications.....	43

SOMMAIRE

Le plan d'activités pour l'exercice 2020-2021 d'Ontario Northland donne un aperçu des priorités futures de l'organisme en plus de fournir une analyse et une évaluation de ses accomplissements en matière de transformation réalisés jusqu'à présent au sein de toutes ses divisions opérationnelles et de tous ses services.

Ce plan d'activités fournit des détails concernant les priorités et les orientations stratégiques, les mesures du rendement, l'évaluation des risques, le contexte opérationnel, le profil financier et les produits livrables prévus de l'organisme.

Depuis l'exercice 2014-2015, Ontario Northland a effectué un redressement spectaculaire et est devenue un organisme de transport dynamique et prospère offrant des services efficaces et rentables qui favorisent le développement économique, la création d'emplois et la viabilité des collectivités. Il ne fait aucun doute que cette tendance se poursuivra et qu'Ontario Northland continuera à fournir des services essentiels à la province.

Ontario Northland a rempli son mandat de transformation de façon responsable en mettant l'accent sur le contrôle des coûts, en attirant de nouveaux clients dans les domaines du transport ferroviaire des marchandises et de la remise à neuf ainsi qu'en créant une culture d'amélioration continue. Depuis l'exercice 2014-2015, Ontario Northland a réduit le montant de sa subvention de fonctionnement de 18 %¹. Cette réduction a été rendue possible par la réalisation de gains d'efficacité au sein de chaque division et service, ce qui a permis de réduire les coûts, d'accroître la responsabilisation financière, d'obtenir des données fiables pour la prise de décisions ainsi que d'améliorer le rendement en matière de prestation de services. Tout cela a été réalisé malgré les pressions inflationnistes exercées sur les prix des matériaux et des services ainsi que la hausse des coûts du carburant.

L'équipe d'Ontario Northland est fière de ses réalisations importantes, notamment de la réduction considérable du montant de la subvention de fonctionnement. Ensemble, nous avons créé un organisme plus efficace qui offre une valeur ajoutée à la province et aux contribuables. Par ailleurs, il a été confirmé que l'organisme a une incidence totale d'environ 175 M\$² sur le produit intérieur brut (PIB) de la province.

Si l'on jette un regard sur les prochaines années, Ontario Northland maintiendra le cap sur l'engagement et la réduction des coûts tout en améliorant le service à la clientèle et sur une croissance stratégique et responsable tout en tenant compte des risques.

Pour corroborer notre rendement en cours, orienter nos améliorations à venir et mesurer la réussite de notre transformation, nous maintenons et mettons en œuvre une série d'indicateurs de rendement clés (IRC) à tous les niveaux : à l'échelle de l'organisme et au niveau des programmes, des projets et du rendement individuel.

Ontario Northland est vitale pour la population et les entreprises du Nord de l'Ontario. Nous offrons des services de transport robustes, fiables et respectueux de l'environnement qui relie

les gens et les entreprises. Nous favorisons la sécurité routière, nous contribuons au tourisme, nous permettons aux entreprises d'accéder aux marchés, nous permettons aux citoyens de se rendre à leurs rendez-vous médicaux, nous permettons aux étudiants d'accéder à l'éducation, nous générons de l'activité économique, nous permettons le développement économique et nous rendons le Nord de l'Ontario vraiment ouvert aux affaires.

¹ À l'exclusion du régime de retraite et des activités abandonnées (Ontera)

² « Ontario Northland Social and Economic Impact Study », Ernst and Young, 2018.

1.0 Introduction

La Commission de transport Ontario Northland (la CTON ou Ontario Northland) est une société d'État 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.

Ontario Northland a été créée par le gouvernement de l'Ontario en 1902 dans le but de fournir des services de transport dans le Nord de l'Ontario. Durant sa longue et riche histoire, Ontario Northland a contribué à forger l'identité du Nord-Est de l'Ontario.

L'industrie du transport évolue et Ontario Northland mène ses activités et s'adapte aux changements de façon responsable, et ce, tout en répondant aux besoins des intervenants et en continuant à transporter les marchandises et les voyageurs avec efficacité.

Au cours des cinq dernières années, Ontario Northland a entrepris un programme de transformation dynamique qui lui a permis de remodeler ses secteurs d'activité et de centrer son attention sur le contrôle des coûts et l'amélioration continue tout en assurant le transport de marchandises et de voyageurs dans toute la province et vers les marchés du monde entier.

Tout en remplissant son mandat, Ontario Northland a continué à être un moteur de la croissance économique et de la création d'emplois durables ainsi qu'à offrir un réseau de transport robuste pour le transport privé, commercial et industriel.

Ce mandat de transformation s'est métamorphosé en un voyage vers une culture d'amélioration continue. Bon nombre d'étapes importantes ont été franchies et des initiatives de changement majeures ont permis d'apporter des améliorations significatives au sein de chaque service d'Ontario Northland. Dans son plan d'activités pour l'exercice 2020-2021, 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 en évolution des clients. L'organisme continuera de répondre fièrement aux besoins en transport des collectivités, des entreprises, de l'industrie et du gouvernement afin de veiller à ce que ses services essentiels soient offerts de façon rentable et mesurable.

2.0 Orientation stratégique

2.1 Vision, mission et valeurs

Notre vision

Ontario Northland demeurera le chef de file du transport dans le Nord de l'Ontario en offrant des solutions efficaces, appréciées et vitales, y compris un service de transport ferroviaire de passagers et de marchandises, et des services d'autocar, un hôtel boutique dans la gare (le Cochrane Station Inn) et des services de remise à neuf et de réparation pour les voitures de passagers, les wagons de marchandises et les locomotives.

Nous mettrons l'accent sur l'excellence de l'organisme et des employés, l'innovation et la collaboration. Nous établirons des pratiques commerciales rentables, poursuivrons nos efforts vers une culture d'amélioration continue et fonctionnerons avec une efficacité et une efficacité accrues afin de renforcer la viabilité d'Ontario Northland.

En tant qu'employés, nous serons fiers de notre travail et de notre lieu de travail. Nous encouragerons 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 et encourage 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 vitaux favorisent l'accès au travail, aux soins de santé et à l'éducation ainsi que les déplacements de marchandises et la prestation de services autant à l'intérieur de la région qu'entre le Nord de l'Ontario et d'autres régions partout en Amérique du Nord.

Nous appuyons également les principales priorités qui font partie du mandat d'autres ministères provinciaux, notamment les ministères de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines; des Transports; du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce; de la Santé; des Soins de longue durée; de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs; des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture; de l'Infrastructure; des Affaires autochtones; de l'Éducation; de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales; des Affaires municipales et du Logement.

Ontario Northland joue un rôle décisif dans 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 des marchandises (compagnies ferroviaires de catégorie 1), qui comptent tous sur Ontario Northland 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 valeur efficaces en matière de transport 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.

2.2 Priorités et orientation stratégiques

Les priorités stratégiques d'Ontario Northland sont axées sur la détermination des inducteurs de coûts, les stratégies de restructuration des coûts et les gains d'efficacité afin d'atteindre un niveau d'investissement provincial viable et de mettre sur pied un organisme durable.

L'organisme a réussi à réduire le montant de sa subvention de fonctionnement de 26 % entre l'exercice 2014-2015 et l'exercice 2017-2018 et de 18 % entre l'exercice 2014-2015 et l'exercice 2018-2019, et ce, en élargissant de façon importante ses services d'autocar, ce qui a nécessité une subvention supplémentaire pour que ces derniers puissent desservir les petites collectivités du Nord le long des autoroutes 11 et 17. Grâce à des efforts significatifs d'amélioration continue et en s'assurant que les services sont adaptés aux volumes de passagers et aux exigences des clients en matière de transport de marchandises, Ontario Northland a été en mesure de poursuivre la stabilisation de ses besoins en matière de subventions tout en subissant d'importantes augmentations de coûts hors de son contrôle totalisant plus de 8 % de ses dépenses. Ces augmentations sont attribuables à des facteurs comme l'inflation, l'augmentation du coût de la vie et des augmentations importantes des prix du carburant et des matériaux achetés aux États-Unis.

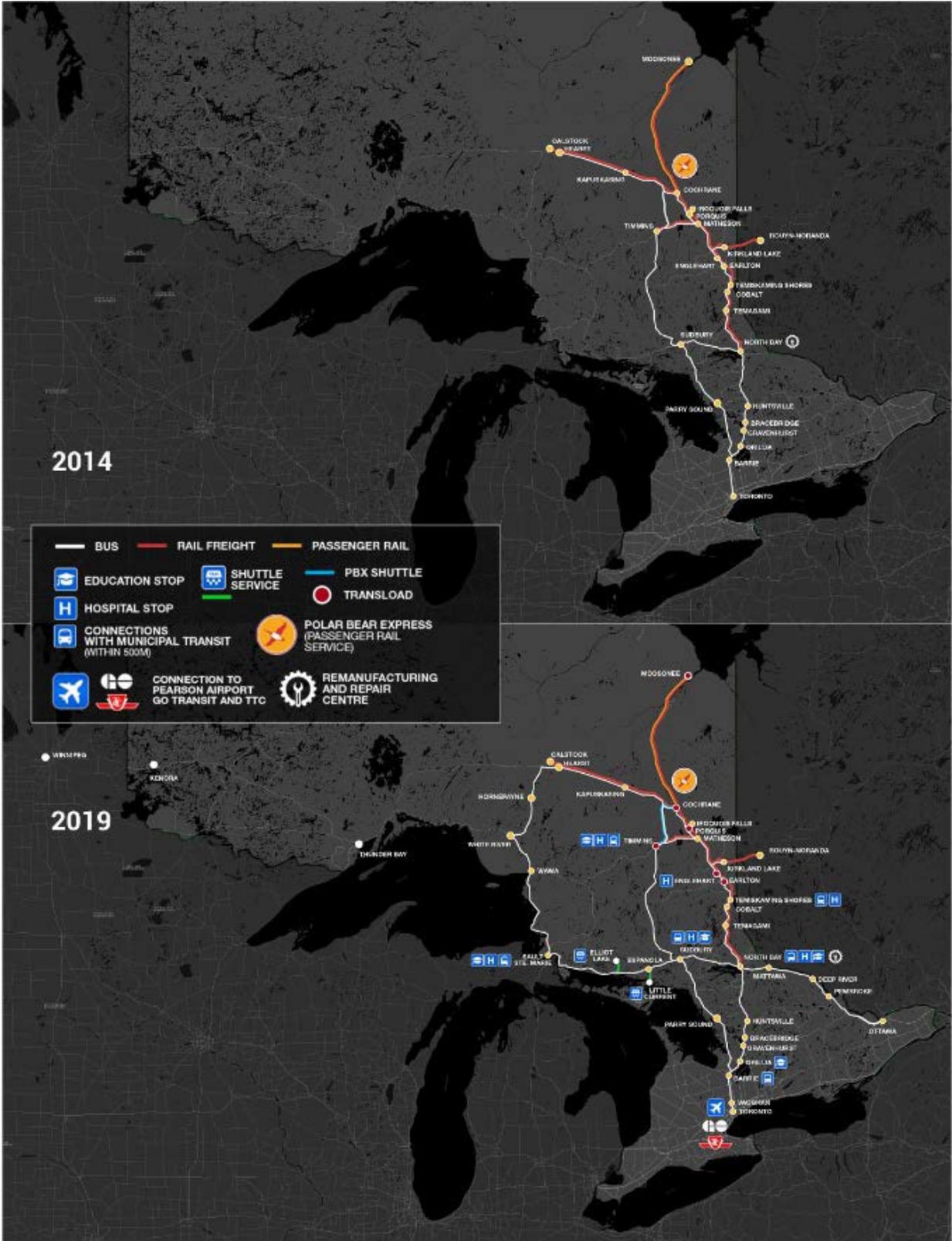
Un organisme viable est une organisation qui a fait en sorte que son personnel intègre des processus et des comportements axés sur l'amélioration continue, qui peut évoluer pour répondre aux exigences changeantes de ses clients et qui adapte sans cesse ses activités à son mandat, qui, en l'occurrence, est de fournir les meilleurs services de transport de leur catégorie tout en stimulant l'économie du Nord de la province.

L'organisme pourra respecter son orientation stratégique et remplir son mandat en mettant l'accent sur la gérance financière et l'efficacité opérationnelle et sera guidé par les priorités stratégiques suivantes nécessaires à l'innovation et à l'amélioration continue pour atteindre l'excellence des activités et du service :

- réduire ou contenir les coûts d'exploitation;
- démontrer concrètement notre engagement envers la santé, la sécurité et l'environnement;
- accroître les revenus;
- collaborer avec les employés et les collectivités.

Ontario Northland élaborera un nouveau plan stratégique qui tiendra compte des exigences économiques et sociales actuelles et futures dans le Nord en matière de transport.

La carte des services d'Ontario Northland qui suit compare les services que l'organisme offrait en 2014 à ceux offerts en 2019. L'expansion de l'offre de services de l'organisme est considérable : 50 collectivités de plus qu'en 2014 sont desservies et 100 000 passagers *de plus* sont transportés chaque année. Cette expansion de l'offre de services comprend des arrêts dédiés aux hôpitaux et aux établissements d'enseignement; de nouvelles liaisons fluides, telles que celle qui emprunte l'autoroute 407 pour se rendre à l'aéroport Pearson; de nouveaux sites de transbordement permettant aux clients « non ferroviaires » d'accéder au réseau d'Ontario Northland; un train de passagers Polar Bear Express (PBX) remis à neuf; le Centre de remise à neuf et de réparation qui effectue des travaux pour le compte de clients externes pour compenser les besoins globaux de l'organisme en matière de subventions. Tout cela est réalisé avec une subvention de fonctionnement versée à Ontario Northland **inférieure de 18 %** à celle qui était requise en 2014.



2.3 Mandat de l'organisme

Ontario Northland s'est attachée à se transformer en un organisme dynamique et durable et a rempli son mandat de façon responsable en mettant l'accent sur le contrôle des coûts, en attirant de nouveaux clients diversifiés dans les domaines du transport ferroviaire des marchandises et de la remise à neuf ainsi qu'en créant une culture d'amélioration continue. Depuis l'exercice 2014-2015 (jusqu'à l'exercice 2018-2019), Ontario Northland a réduit le montant de sa subvention de fonctionnement de 18 %³. Cette réduction a été rendue possible par la réalisation de gains d'efficacité au sein de chaque division et service, ce qui a permis de réduire les coûts, d'accroître la responsabilisation financière, d'obtenir des données fiables pour la prise de décisions ainsi que d'améliorer le rendement en matière de prestation de services. Cela comprend également une augmentation du financement nécessaire pour étendre les services d'autobus intercommunautaires aux petites collectivités à faible population du Nord de l'Ontario, ainsi que pour surmonter les augmentations importantes des dépenses hors du contrôle de l'organisme, comme l'augmentation des prix du carburant et des matériaux nécessaires à l'exploitation d'une entreprise de transport.

L'organisme continuera à fournir les services suivants et à assurer des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario :

- services de transport ferroviaire des marchandises;
- services d'autocar;
- services du Polar Bear Express, de train d'excursion et hôtel Cochrane Station Inn;
- services de remise à neuf et de réparation pour les actifs ferroviaires d'Ontario Northland et pour les clients externes.

S'appuyant sur le plan d'activités de l'exercice 2019-2020, le plan de cette année continuera à fournir les données probantes, la planification et la restructuration organisationnelle nécessaires pour soutenir les efforts de transformation de l'organisme et obtenir des résultats en matière de transformation et de transport afin de répondre aux attentes de son mandat et sous réserve de l'approbation du gouvernement.

Ontario Northland poursuivra les initiatives de changement essentielles à toute entreprise prospère et qui sont nécessaires pour continuer à obtenir des résultats financiers positifs et à offrir des services de transport qui « ouvrent véritablement le Nord aux affaires ».

3.0 Analyse contextuelle

L'industrie du transport vit une période de changement structurel et technologique. Ontario Northland, forte de ses 118 ans d'histoire, occupe une position unique pour offrir au gouvernement, aux collectivités, aux entreprises, à l'industrie, aux personnes âgées, aux étudiants, aux voyageurs et à d'autres intervenants des services de transport de grande valeur qui répondent aux attentes en évolution de ses clients actuels et futurs.

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
Technologies nouvelles et émergentes	E	Les possibilités d'automatisation de certains processus manuels 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 technologie de l'information de l'organisation continueront d'évaluer, de recommander et d'installer les systèmes et les technologies de technologie de l'information nécessaires aux opérations, y compris évaluer et 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 technologie de l'information entreprendront l'élaboration d'une nouvelle feuille de route quinquennale en matière de technologie de l'information pour l'organisme.
Médias sociaux	E	Les clients et les parties intéressées 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. Ontario Northland a également pris l'initiative d'utiliser la fonction Facebook Live pour partager les activités du Polar Bear Express avec le public et se sert de la plateforme Facebook pour publier des offres d'emploi, communiquer aux usagers des services d'autocar et de train des renseignements au sujet des retards et d'autres renseignements pertinents et répondre à leurs questions. Ontario Northland utilise actuellement Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn dans le cadre de son réseautage social et voit le nombre de ses « amis » et « abonnés » croître chaque année.

Caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre	I	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. Parallèlement à l'embauche d'employés pour combler les postes laissés vacants par les départs à la retraite ou de nouveaux postes à la fabrication, il est essentiel d'offrir une formation sur le leadership et les compétences techniques si l'on veut préserver l'efficacité et la grande qualité de nos programmes au travail.
Recrutement dans le Nord de l'Ontario	E	Le nombre d'employés admissibles à la retraite au sein de l'effectif est élevé et augmente et appelle au recrutement d'employés pour combler 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 faible, 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, il a été impossible de recruter des travailleurs. Pour répondre à cette réalité, il a fallu instaurer au sein de l'organisme un programme d'apprentissage afin de favoriser l'acquisition de compétences. Ce programme d'apprentissage entraîne certes des coûts marginaux, mais Ontario Northland est disposée à injecter cet investissement pour assurer une prestation continue, sûre et viable de ses services. Dans l'ensemble, le recrutement demeure une priorité pour les Services généraux.
Métiers spécialisés dans le 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 entamé des discussions concernant une approche à deux volets : 1) faire connaître et valoriser les carrières dans le secteur ferroviaire auprès des jeunes, 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 des programmes d'études dans les métiers spécialisés du secteur ferroviaire, comme les techniciens de wagons de chemin de fer, les mécaniciens, les chefs de train, les machinistes et les électriciens.

Plan décennal de gestion des biens d'immobilisation	I	<p>Ontario Northland a reçu l'approbation pour le déploiement initial de son plan décennal de gestion des biens d'immobilisation dans le cadre de l'approbation de son plan d'activités et de transformation au printemps 2017. Les trois premières années du plan, principalement axées sur l'amélioration de la sécurité, de la fiabilité et du rendement des immobilisations par des efforts de remise en état et de réparation, ont été couronnées de succès. Ontario Northland effectuera une analyse continue de ses immobilisations, y compris la distribution de la hiérarchie des actifs, la durée de vie utile restante, le bon état et l'incidence de ce dernier sur les niveaux de service souhaités, tout en gérant son portefeuille d'immobilisations pendant toute la durée de ce plan.</p> <p>Ontario Northland soulignera les exigences supplémentaires en matière d'investissements en immobilisations liés aux nouveaux services (p. ex. l'expansion des services d'autobus intercommunautaires).</p>
Biens immobiliers – Terrains et bâtiments	I	<p>Ontario Northland possède un important portefeuille de propriétés foncières et de bâtiments. Dans le but de limiter ses coûts et de se concentrer sur sa compétence de base qui est le transport, Ontario Northland procède à l'examen de ce portefeuille afin d'y relever les actifs excédentaires non essentiels qui pourraient être mis en circulation et offerts à la vente ou au transfert. Cela donnera l'occasion d'éviter des coûts en matière d'impôts fonciers, de frais d'assurance, de réparations d'immobilisations différées et de responsabilité. Il est important de noter que dans de nombreux cas, la valeur de l'actif en question est inférieure aux coûts administratifs associés à sa vente. Cela sera pris en considération lors de la confirmation des propriétés excédentaires à vendre.</p>
Fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain	E	<p>Les fluctuations du taux de change peuvent avoir des répercussions énormes sur les activités d'Ontario Northland et, notamment, sur deux aspects clés :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les clients qui utilisent les services de transport ferroviaire des marchandises suivent de très près la valeur du dollar américain pour décider de la destination et du mode d'expédition des produits. 2. L'achat d'immobilisation, par exemple de l'équipement ferroviaire (matériel) ou des pièces spécialisées, en dollars américains peut entraîner une augmentation des coûts.

Volatilité du prix du carburant	E	<p>Les coûts en carburant rattachés aux services de transport des marchandises et des voyageurs par train et par autocar offerts par Ontario Northland peuvent avoir un effet significatif sur son rendement financier.</p> <p>En 2018-2019, les prix du carburant ont connu des pics considérables, entraînant des augmentations importantes de dépenses d'exploitation. Malgré les initiatives et les efforts en cours pour réduire la consommation de carburant, ces pics ont des conséquences négatives sur le résultat net. Les prix se sont quelque peu stabilisés en 2019-2020, mais demeurent volatils. Un examen des prix du carburant sur dix ans témoigne de fluctuations importantes et difficiles à anticiper, lesquelles continueront d'avoir une incidence sur les coûts de l'organisme.</p>
---------------------------------	---	---

3.1 Initiatives auxquelles participent des tiers

3.1.1 Partenariat stratégique avec Metrolinx

Si nous voulons un réseau de transport parfaitement intégré à l'échelle de l'Ontario, de nombreuses synergies entre les deux organismes provinciaux de transport mériteraient d'être exploitées. En effet, un tel partenariat stratégique pourrait être porteur de gains d'efficacité et de réductions de coûts grâce à une plus grande harmonisation de l'approvisionnement et des activités de remise à neuf. Quelques-unes de ces activités sont décrites ci-dessous. La collaboration se poursuivra afin de consolider un plan approprié et de définir des mesures pour chaque organisme et ministère.

Remise à neuf des actifs ferroviaires

La directive sur le commerce de l'Ontario autorise les sociétés d'État à faire l'acquisition de biens et de services directement entre elles. D'ailleurs, Ontario Northland et Metrolinx ont annoncé conjointement le 7 août 2019 un plan de remise à neuf de 15 autocars à deux niveaux. La CTON poursuivra sa collaboration avec Metrolinx pour étudier la possibilité de mettre en place une alliance stratégique comprenant la prestation d'autres services de mécanique et de remise à neuf. Dans le cadre de ce partenariat, Metrolinx est traité comme un client interne et n'est facturé que sur la base du recouvrement des coûts réels. On prévoit qu'en suivant la directive sur le commerce de l'Ontario dans le cadre d'une alliance stratégique, le partenariat réduira les coûts de remise à neuf et permettra de fournir à Metrolinx des services de qualité exceptionnelle éprouvés. De plus, les travaux requis resteront en Ontario et contribueront à la création d'emplois, à l'assiette fiscale et au PIB de la province, tout en optimisant l'investissement de l'Ontario dans l'infrastructure de transport (les ateliers d'Ontario Northland, son emplacement, sa main-d'œuvre qualifiée et sa réputation en matière de qualité). Il y a un avantage mutuel pour les deux organismes : le travail requis peut être effectué pour Metrolinx à un taux intergouvernemental et Ontario Northland peut fournir de bons emplois, stimuler l'économie et optimiser l'utilisation des actifs provinciaux dans le Nord de l'Ontario.

Un partenariat à long terme entre Ontario Northland et Metrolinx serait porteur de retombées pour les deux parties. Sans Ontario Northland, le marché de la remise à neuf aurait des options limitées et il faudrait s'attendre à ce que les prix augmentent considérablement, de plus, la qualité générale des services risquerait de souffrir d'une absence d'autres fournisseurs qualifiés.

Réseau de transport intégré – Établir des liaisons avec Muskoka

À l'été 2019, Ontario Northland et Metrolinx ont de nouveau collaboré dans le cadre d'un programme visant à déplacer les passagers entre Toronto et la région de Muskoka et de North Bay. Un programme de six semaines a été mis en place pour les voyages de fin de semaine offrant des correspondances simples, faciles et efficaces en achetant un billet d'Ontario Northland en ligne, et celles-ci étaient honorées par GO Transit. L'achalandage des trajets en direction du Nord de la province a été particulièrement élevé, dépassant 90 % de la capacité de ces trajets.

Réseau de transport intégré – Établir des liaisons avec l'aéroport Pearson

À la suite du succès du projet pilote mis en œuvre dans la région de Muskoka, et en réponse à la demande des passagers, Ontario Northland et Metrolinx ont mis en place un service de liaison avec l'aéroport. Ce service a débuté en 2019 et relie un arrêt d'autobus d'Ontario Northland aux départs des autobus GO à la station d'autobus de l'autoroute 407. Les passagers peuvent acheter leur billet en ligne sur ontariorthland.ca et la correspondance sera honorée sur le réseau GO pour se rendre à l'aéroport Pearson. L'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto participe également en créant un nouveau site Web pour le transport par voie terrestre qui présentera ce service.

En outre, on envisage d'ajouter d'autres liaisons pour les passagers à la station d'autobus de l'autoroute 407, notamment vers Hamilton, Kitchener, Waterloo, Guelph, etc. L'amélioration des options de transport terrestre en continu pour se rendre à l'aéroport international Pearson améliore l'accessibilité, la sécurité et la connectivité pour les deux organismes et pour les voyageurs.

Transport ferroviaire de voyageurs

Le budget provincial d'avril 2019, intitulé « Protéger l'essentiel », indiquait que : « le gouvernement continuera de passer en revue les initiatives pour répondre aux besoins en transport des résidents du Nord, y compris les services ferroviaires voyageurs⁷ ». Il poursuit en indiquant que : « le gouvernement continuera d'examiner les initiatives visant à répondre aux besoins en transport des résidents du Nord, comme l'optimisation des services d'autobus et des services de transport ferroviaire des voyageurs dans le Nord de l'Ontario⁸ ». Par la suite, on a demandé à Ontario Northland et à Metrolinx de collaborer afin de mener une analyse de rentabilisation complète et d'étudier les options pour ramener le service de transport ferroviaire de voyageurs. L'analyse de rentabilisation comprend un examen de l'infrastructure des voies ferroviaires et des droits de circulation, une analyse des besoins relatifs aux stations et aux abribus, une étude des nouvelles options relatives aux horaires, différents scénarios touchant les équipages et l'analyse d'une gamme de facteurs financiers, économiques et sociaux, ainsi qu'une vaste étude sur l'achalandage. L'analyse de rentabilisation finale a été soumise au gouvernement pour examen.

Services généraux

Une alliance stratégique serait bénéfique pour les Services généraux, qui seraient en meilleure position pour soutenir l'intégration des services de transport à l'échelle de la province. Les Services généraux pourraient ainsi harmoniser leurs processus et leurs modèles en ce qui concerne la comptabilité et la production de rapports financiers, la méthodologie d'affectation, la planification des activités, les pratiques de gestion des ressources humaines, les initiatives de marketing et de communications, l'obtention de licences technologiques et l'approvisionnement.

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 chapeautée 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 d'épargner approximativement 21,5 M\$⁹. Ontario Northland a l'intention d'utiliser 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 seront installés sur les autocars de son parc.

3.1.2 Activité d'amélioration continue avec des tiers

Planification stratégique : Ontario Northland prévoit travailler avec une tierce partie pour faciliter la mise au point de son prochain plan stratégique. Le calendrier de ces efforts sera harmonisé de manière à coïncider avec la réception par l'organisme de la lettre de mandat actualisée du gouvernement.

Université Concordia : Ontario Northland a collaboré avec 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.

Évaluation du site de cobalt : En collaboration avec l'EDNM et la Division des mines et des minéraux, un consultant sera engagé au nom de la CTON pour effectuer une évaluation du site et des risques liés au cobalt afin de déterminer quels sont les responsabilités et les risques existants.

4.0 Survol des programmes et des activités

4.1 Services ferroviaires

La division des Services ferroviaires continue d'être la locomotive d'Ontario Northland au chapitre des revenus. Le plan d'activités pour l'exercice 2019-2020 présente les initiatives, à court et à long terme, qui sont entreprises par la division pour se transformer, assurer la viabilité grâce à des initiatives de contrôle des coûts et de génération de revenus, et pour continuer à offrir des services de transport ferroviaire efficaces, fiables et sûrs aux expéditeurs et à l'industrie du Nord-Est de l'Ontario. Le plan d'activités pour l'exercice 2020-2021 s'appuie sur cette fondation complète et, encore une fois, met l'accent sur les principaux objectifs d'amélioration continue.

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 attirer de nouveaux clients et à étendre son rayon d'action et, ainsi, 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 tout au long de ce plan triennal et au-delà, sous la forme d'une culture d'amélioration continue qui inspirera des avancées opérationnelles. Bien qu'un grand nombre des nouvelles initiatives retenues pour l'exercice 2019-2020 soient susceptibles d'être graduelles, l'apport d'une série de petites améliorations contribuera à instaurer un changement dans la bonne direction et à garantir une chaîne d'approvisionnement saine pour les clients. Le transport ferroviaire des marchandises joue un rôle décisif dans « l'ouverture du Nord aux affaires ».

Considérant les initiatives d'envergure réalisées durant l'exercice 2019-2020, notamment les changements au plan de service de transport de voyageurs et de marchandises du Polar Bear Express, 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 2021, demeurera la stabilisation des activités et de l'effectif, le développement des affaires au regard du transport des marchandises, l'amélioration de la sécurité de manière générale, ainsi que la poursuite de la satisfaction des attentes énoncées dans le budget.

4.2 Services voyageurs (services d'autocar et train de passagers Polar Bear Express)

Ontario Northland offre des services de transport pour assurer un lien essentiel entre les collectivités du Nord de l'Ontario et les collectivités rurales et éloignées. Le train de passagers Polar Bear Express relie Cochrane aux collectivités des Premières Nations situées sur la côte de

la baie James. Chaque année, plus de 55 000 déplacements de passagers sont effectués sur une distance de 299 kilomètres (186 milles) dans chaque direction. Une fois à bord du train, les voyageurs ont droit à des mets quotidiens et d'autres produits divers, dont les ventes génèrent plus de 500 000 dollars en revenus chaque année.

Le parc d'autocars d'Ontario Northland parcourt plus de 4,4 millions de kilomètres par année, ce qui équivaut à faire 112 fois le tour de la Terre. Les autocars transportent près de 350 000 passagers et plus de 180 000 colis et assurent la liaison avec les réseaux de transport de partout au Canada. 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.

Le service de transport de marchandises assuré par le Polar Bear Express d'Ontario Northland transporte de 7 000 à 9 000 envois chaque année, lesquels comprennent plus de 165 000 articles, entre Cochrane et Moosonee. Ces envois comprennent des colis, des articles d'épicerie, des biens à la consommation, des articles de sport et autre équipement.

[4.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf](#)

Depuis plus d'un siècle, Ontario Northland exploite des services ferroviaires de transport de passagers et de marchandises dans le Nord de l'Ontario et, à cette fin, effectue chaque jour l'entretien complet de wagons de transport de voyageurs et de marchandises et de locomotives, en plus de réaliser des réparations mineures et de gros travaux de remise à neuf. Des installations d'entretien modernes et une expertise en la matière sont au cœur d'une exploitation sûre et efficace des chemins de fer. L'entretien du matériel ferroviaire roulant et des locomotives est effectué par la division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires aux installations situées à North Bay, Cochrane, Rouyn-Noranda, Hearst et Englehart.

Le complexe d'ateliers de Cochrane est une installation d'entretien de 21 000 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 passagers, les wagons de marchandises et les locomotives du Polar Bear Express. 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 Polar Bear Express et des wagons de marchandises.

Le complexe d'ateliers de North Bay comprend une installation de 45 000 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 wagons 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. 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 pourra désormais 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 sept ans. 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. Ce genre de contrat est porteur de profits qui compensent une partie des frais fixes et réduisent la subvention de fonctionnement globale de l'organisme.

Nous pouvons compter sur des gens ayant une expérience inégalée 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 grande qualité. 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.

4.4 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 offrent des services efficaces et efficaces, notamment en mettant à la disposition des divisions un centre d'excellence pour les aider à cerner les principaux facteurs de coûts, à réduire et à endiguer les coûts, à réaliser des gains en efficacité, à cerner et à réduire les risques ainsi qu'à atteindre leurs objectifs.

Les Services généraux combinent des services de soutien à l'ensemble de l'organisme 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, la gestion de projet et l'amélioration continue. Pour aider l'organisme 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 liés à leurs activités afin de s'assurer que la priorité demeure l'amélioration continue. Les Services généraux ont publié un résumé des services disponibles, des instructions d'accès, des objectifs relatifs au niveau de service, des processus de soutien et des mesures de rendement dans un catalogue afin d'aider les groupes opérationnels et les nouveaux employés à accéder aux services.

Les Services généraux s'adapteront aux pratiques exemplaires de l'industrie et aux normes du secteur public pour la prestation de ses 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.

Les Services généraux chapeauteront l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement d'Ontario Northland ainsi que la mise en œuvre de principes d'amélioration continue et de production allégée. À cette fin, ils informeront les employés afin qu'ils s'investissent dans l'élaboration des mesures du rendement et des IRC, ce qui comprend l'établissement de cibles et de points de référence ainsi que 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, le secteur privé et d'autres organismes de transport.

Ontario Northland ne fera pas qu'établir des comparaisons avec l'industrie, elle veillera également à ce que les IRC permettent à ses décideurs de restructurer les coûts tout en assurant l'efficacité des opérations. Les indicateurs externes sont utiles en ce sens qu'ils permettent aux décideurs d'Ontario Northland de voir les choses en perspective; cela dit, le meilleur comparateur qu'Ontario Northland pourrait utiliser pour évaluer ses IRC sera son propre rendement année après année (ou mois après mois) par indicateur. Cela permettra de s'assurer que l'accent demeure mis sur la limitation et la restructuration des coûts propres à Ontario Northland dans le cadre de l'exécution du mandat de l'organisme.

5.0 Produits livrables prévus (exercices 2020-2021 à 2022-2023)

Chaque division d'Ontario Northland mettra en œuvre les principes suivants afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le présent plan :

- réduire ou contenir les coûts d'exploitation;
- démontrer l'engagement d'Ontario Northland envers la santé, la sécurité et l'environnement;
- s'améliorer continuellement et innover afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service;
- accroître les revenus;
- collaborer avec les employés et les collectivités.

L'approche d'Ontario Northland en matière de mesure du rendement évolue. Le Centre de remise à neuf et de réparation a mis en pratique la philosophie *planifier, exécuter, étudier et agir* pour atteindre plus facilement ses objectifs. Des définitions d'indicateurs ont été créées pour chaque objectif afin de s'assurer qu'une approche cohérente est utilisée lors de la collecte de données et du calcul des indicateurs, ce qui facilitera également leur transmission en cascade à l'échelle du service. Chaque objectif est soutenu par une ou plusieurs initiatives visant à faciliter l'atteinte des cibles. Ontario Northland prévoit d'étendre l'approche *planifier, exécuter, étudier et agir* à l'établissement des objectifs pour l'ensemble de l'organisation pour l'exercice 2021-2022.

6.0 Profil financier

Coup d'œil sur Ontario Northland

Ontario Northland est une entité consolidée de la province de l'Ontario. C'est pourquoi l'effet budgétaire d'Ontario Northland sur la province équivaut à la subvention de fonctionnement, à la subvention d'immobilisations et au coût d'emprunt relié à un prêt modeste obtenus auprès de l'Office ontarien de financement.

Le budget d'exploitation de l'exercice 2020-2021 prévoit une subvention de fonctionnement de 31,4 M\$. Les revenus généraux seront de 66,1 M\$ et les dépenses de 97,4 M\$. La subvention de fonctionnement d'Ontario Northland est demeurée la même par rapport à l'année précédente.

Ontario Northland doit composer avec des hausses annuelles des tarifs syndiqués négociés, en plus d'un indice d'inflation ou de prix à la consommation approximatif de 1,5 % par année, ce qui fait augmenter les coûts du matériel et des services nécessaires aux opérations.

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 énoncées dans le plan.

Dans le budget d'exploitation global, il est important de noter que les besoins de financement prévus pour les services essentiels du Polar Bear Express s'élèvent à 18,9 M\$ (60 % du budget d'exploitation). Les trains de voyageurs et de marchandises Polar Bear Express constituent un service essentiel qui relie Cochrane à Moosonee et le seul lien terrestre en direction des collectivités des Premières Nations sur la côte de la baie James. Tous les autres services de la CTON et les services de soutien d'Ontario Northland sont fournis pour moins de 13 M\$. Cet investissement modeste, mais essentiel, dans le Nord a des répercussions directes et positives sur le développement économique, les initiatives de lutte contre les changements climatiques et le tourisme, et permet de réduire les coûts d'entretien des routes et d'améliorer la sécurité routière.

Ontario Northland at a Glance	Projected 2020-2021 (\$000's)
Operating Investment:	
Polar Bear Express (PBX)* Essential Services	18,940
Ontario Northland (excluding PBX)	12,374
Total Operating Investment	31,315
Capital Investment:	
Polar Bear Express (PBX) Essential Services	12,738
Ontario Northland (excluding PBX)	40,384
Total Capital Investment (Note 1)	53,122
Total Polar Bear Express (PBX) Essential Services Investment	31,678
Total Ontario Northland (excluding PBX) Investment	52,759
Principle payments of long term debt	96
	84,533

* Polar Bear Express Essential Services include all Rail Freight and Rail Passenger services from Cochrane to Moosonee

Note 1 - Of the \$53M capital, there is a \$8.7M capital lever that the Ministry will request supplementary estimates in support of the Agency's in-year capital requirements, based on the approved 10 year capital plan.

Traduction de l'image ci-dessus :

Anglais	Français
Ontario Northland at a Glance	Coup d'œil sur Ontario Northland
Operating Investment	Investissement dans l'exploitation
Polar Bear Express (PBX)* Essential Services	Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)
Ontario Northland (excluding PBX)	Ontario Northland (sauf PBX)
Total Operating Investment	Investissement total – Exploitation
Capital Investment	Investissement dans les immobilisations
Polar Bear Express (PBX)* Essential Services	
Ontario Northland (excluding PBX)	
Total Capital Investment (Note 1)	Investissement to– Immobilisations (Note 1)
Total Polar Bear Express (PBX) Essential Services Investment	Investissement total dans les services essentiels du Polar Bear Express (PBX)
Total Ontario Northland (excluding PBX) Investment	Investissement total – Ontario Northland (sauf PBX)
Principle payments of long term debt	Remboursement du capital d'une dette à long terme
* Polar Bear Express Essential Services include all Rail Freight and Rail Passenger services from Cochrane to Moosonee,	* Les Services essentiels du Polar Bear Express regroupent l'ensemble des services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs entre Cochrane et Moosonee,
Note 1 – Of the \$53M capital, there is a \$8.7M	Note 1 – Sur le budget d'immobilisations de

capital lever that the Ministry will request supplementary estimates in support of the Agency's in-year capital requirements, based on the approved 10 year capital plan.	53 M\$, il y a un montant de 8,7 M\$ en immobilisations que le Ministère demandera dans le budget supplémentaire des dépenses pour répondre aux besoins en capitaux en cours d'exercice de l'organisation, selon le plan d'immobilisations sur dix ans approuvé.
Nota: Replace all comas in numbers by a space.	

6.1 Résumé du budget d'exploitation

Résumé du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation de l'exercice 2020-2021 est établi en fonction des produits livrables prévus énoncés dans le présent plan d'activités. Le budget est présenté sous forme abrégée.

Le budget a été établi en partant du principe qu'il n'y aurait pas d'interruption de service majeure entraînant une perte de revenus, pas de variation importante dans l'offre de services, pas de défaillances graves de la machinerie causant une interruption de service ou des changements majeurs aux projections actuelles liées aux grands clients des secteurs minier et forestier. Le budget présenté n'inclut pas les conséquences financières de la pandémie de COVID-19.

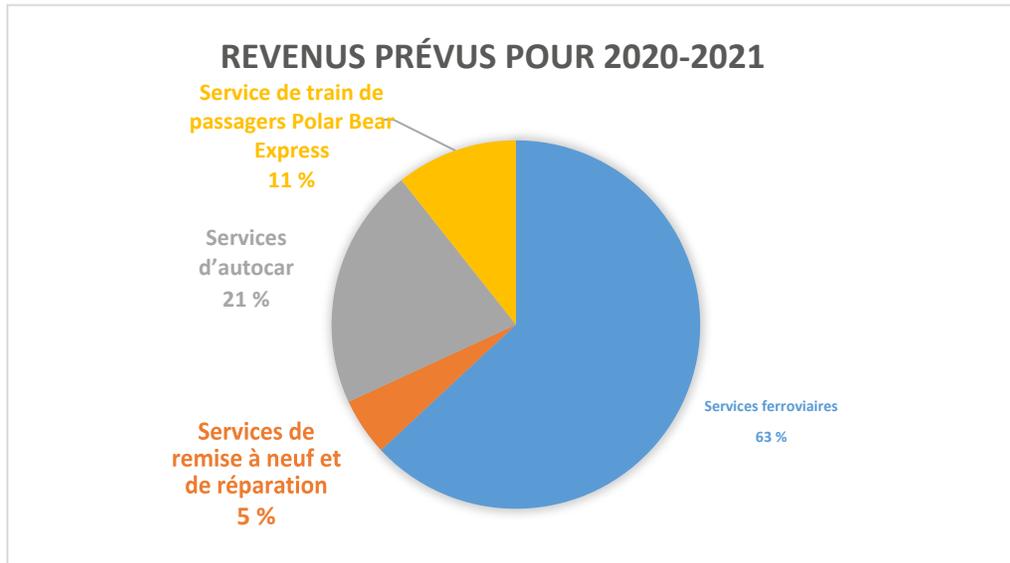
Sommaire du budget d'exploitation d'Ontario Northland pour l'exercice 2020-2021

SUMMARY OPERATING BUDGET FY2021

Revenues (\$000's)	2020-2021
Rail Services	41,556
Remanufacturing and Repair Services	3,328
Motor Coach Services	13,983
Polar Bear Express Services	7,024
Other Income	240
	<u>66,131</u>
Expenses (\$000's)	
Labour & Benefits	59,262
Materials & Parts	17,376
Supplies & Equipment	4,817
Services	7,019
Other	8,971
	<u>97,446</u>
Total operating loss	(31,315)
Principle payments on loan	96
Total Operating Subsidy	(31,411)
Other expenses:	
Amortization (non cash)	4,846
Amortization of deferred capital contribution (non cash)	13,939
	<u>18,785</u>

Anglais	Français
Summary operating budget FY2021	Sommaire du budget d'exploitation – 2021
Revenues (\$000's)	Revenus (en milliers de dollars)
Rail Services	Services ferroviaires
Remanufacturing and Repair Services	Services de remise à neuf et de réparation
Motor Coach Services	Services d'autocar
Polar Bear Express Services	Services du Polar Bear Express
Other Income	Autres revenus
Expenses (\$000's)	Dépenses (en milliers de dollars)
Labour & Benefits	Effectif et avantages sociaux
Materials & Parts	Matériel et pièces
Supplies & Equipment	Fournitures et équipement
Services	Services
Other	Autres
Total operating loss	Total des pertes d'exploitation
Principle payments on loan	Paiements de capital sur les sommes empruntées
Other expenses	Autres dépenses
Amortization (non cash)	Amortissement (hors caisse)
Amortization of deferred capital contribution (non cash)	Amortissement de l'apport en capital reporté Amortization (hors caisse)

Revenus d'Ontario Northland par division pour l'exercice 2020-2021



Revenus

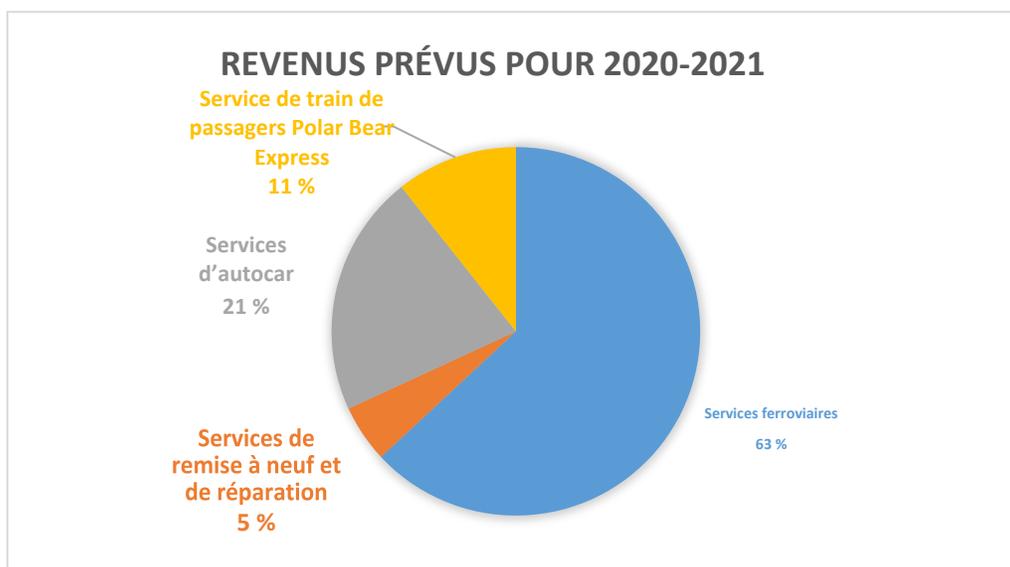
Les revenus totaux prévus pour l'exercice 2020-2021 sont de 66,1 M\$. Les revenus générés par le transport ferroviaire de marchandises devraient diminuer au cours des prochaines années, principalement en raison de la réduction progressive des activités et de la production minières d'un important client qui est censé mettre fin à ses activités au cours de l'exercice 2022-2023. Une nouvelle croissance est prévue pour remplacer partiellement le ralentissement des activités des clients existants. À l'heure actuelle, Ontario Northland met l'accent sur les occasions qu'offrent les secteurs minier, forestier, agricole et pétrolier.

Le Centre de remise à neuf et de réparation ne procède qu'à des travaux provenant de clients externes et a projeté des revenus découlant de ces activités pour l'atelier de locomotives et l'atelier de peinture, ainsi que les travaux réalisés sur les wagons de marchandises et les voitures de passagers. Le Centre de remise à neuf et de réparation fournira des services en recouvrant la totalité des coûts directs, tous les bénéfices compensant directement le niveau de subvention de l'organisme.

Les Services d'autocar projettent une hausse des revenus au cours de l'exercice 2020-2021, notamment grâce aux effets sur toute l'année de la gestion des revenus ainsi qu'aux augmentations annuelles prévues des tarifs. Ce plan ne tient pas compte des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur l'achalandage ou les revenus.

Le service de train de passagers Polar Bear Express projette une légère augmentation de ses revenus pour l'exercice 2020-2021, grâce aux effets sur toute l'année de la gestion des revenus et aux augmentations de tarifs annuelles prévues.

Revenus d'Ontario Northland par division pour l'exercice 2020-2021



Dépenses

Les dépenses totales prévues pour l'exercice 2020-2021 sont de 97,4 M\$. Le plan actuel ne tient pas compte des conséquences de la pandémie de COVID-19 sur les dépenses.

La dépense la plus importante du budget d'exploitation est la main-d'œuvre et les avantages sociaux, qui représentent 61 % des dépenses prévues pour l'exercice 2020-2021 pour soutenir l'exploitation.

Une autre dépense importante du plan d'activités est le carburant, dont le prix peut être imprévisible, car il est déterminé par le marché. On prévoit que le prix du carburant diesel augmentera de 1,5 % chaque année, car les prix de l'année précédente sont restés inférieurs à ceux des deux années précédentes. Pour nos activités ferroviaires et de transport par autocar, le carburant est un intrant crucial. 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 se situe souvent dans une fourchette normale, mais il peut y avoir des fluctuations importantes. Par exemple, de 2018 à 2019, les prix moyens du diesel ont bondi de 0,83 \$/litre à 0,92 \$/litre (augmentation de 11 %) et l'essence sans plomb est passée de 1,1792 \$/litre à 1,2458 \$/litre (5,64 %). Si cela devait se reproduire au cours du présent exercice, nous devrions envisager une augmentation des dépenses de 1,07 M\$ pour le secteur des autocars et du transport ferroviaire ainsi qu'une augmentation minimale de 43 000 \$ pour nos activités courantes.

Fuel Price Volatility - Impact of Unit Price Change

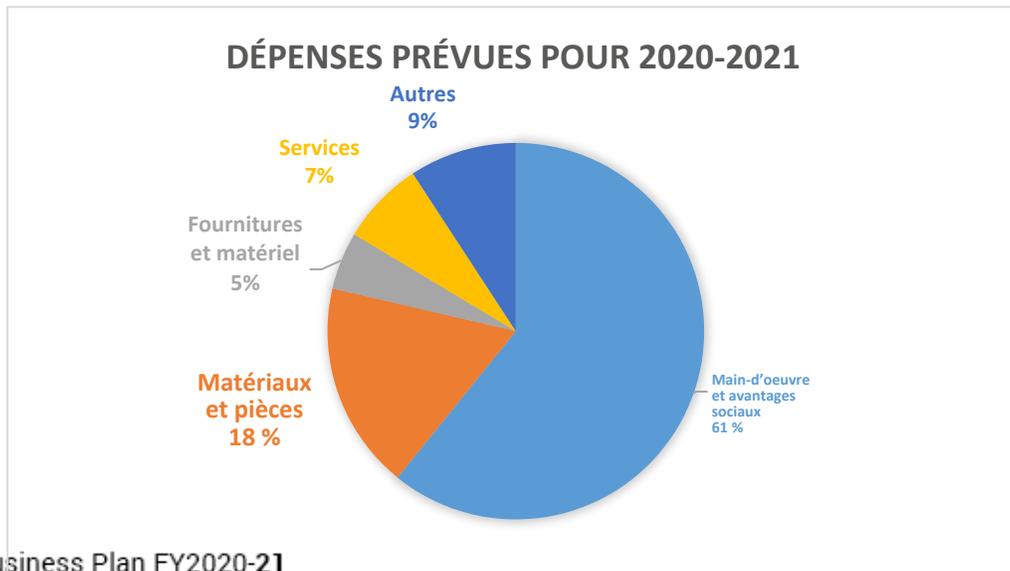
Divison	Direct Price/Litre	Outsourced Price/Litre	Budgeted Volume (litres in 000's)	Total Budget (\$000's)	5% Increase (\$000's)	10% Increase (\$000's)	11% Increase (\$000's)	15% Increase (\$000's)
Motor Coach	\$0.99	\$1.06	2,043	\$2,219	\$111	\$222	\$244	\$333
Rail	\$0.92	\$0.98	7,500	\$7,533	\$377	\$753	\$829	\$1,130
Operations	\$1.25	\$1.25	604	\$869	\$43	\$87	\$96	\$130
Grand Total			10,146	\$10,621	\$531	\$1,062	\$1,168	\$1,593

Anglais	Français
Fuel Price Volatility – Impact of Unit Price Change	Volatilité du prix du carburant – Incidence de la variation du prix unitaire
Direct Price/Litre	Prix direct/litre
Outsourced Price/Litre	Prix externalisé/litre
Budgeted Volume (litres in 000's)	Volume prévu au budget (en milliers de litres)
Total Budget (\$000's)	Budget total (en milliers de dollars)
5% Increase (\$000's)	Augmentation de 5 % (en milliers de dollars)
10% Increase (\$000's)	Augmentation de 10 % (en milliers de dollars)
11% Increase (\$000's)	Augmentation de 11 % (en milliers de dollars)
15% Increase (\$000's)	Augmentation de 15 % (en milliers de dollars)
Motor Coach	Services d'autocar
Rail	Services ferroviaires
Operations	Opérations
Grand Total	Grand total
Nota: Replace all comas in numbers by a space and put the dollar symbol after the number preceded by a space.	

De nombreuses stratégies de réduction des coûts ont été mises en œuvre au cours de l'exercice 2019-2020, avec une croissance prévue des économies et des revenus combinés de 6 M\$ au cours de l'exercice 2020-2021.

Les autres dépenses indiquées dans le budget sommaire comprennent les frais hors caisse, notamment les charges d'amortissement, ainsi que l'amortissement des apports de capital reportés.

Budget d'exploitation d'Ontario Northland pour l'exercice 2020-2021 par type de dépenses



6.2 Résumé du budget d'immobilisations

Plan décennal de gestion des biens d'immobilisation d'Ontario Northland : de l'exercice 2020-2021 à l'exercice 2029-2030

Vue d'ensemble

L'exercice 2020-2021 sera la quatrième année du plan décennal de gestion des biens d'immobilisation approuvé en 2017, dont le budget initial était de 504 M\$. Ce plan est le fruit du travail de plusieurs experts, d'évaluations techniques spécialisées et de l'évaluation des principales catégories d'actifs d'Ontario Northland :

Actifs d'importance appartenant à Ontario Northland :

- Autocars : 35 (32 en sa possession, 3 en location; de nouvelles unités ont été commandées pour remplacer les unités louées)
- Matériel roulant :
 - 24 locomotives
 - 16 wagons du Polar Bear Express, y compris voitures de passagers, 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)
- Voies : 1 083 kilomètres (673 milles) de voie
- Ponts et ponceaux : 93 ponts et plus de 2 100 ponceaux
- Bâtiments importants : plus de 100 bâtiments, dont 29 bâtiments importants

Pour cette année, le plan décennal de gestion des biens d'immobilisation demeure axé sur la remise en état des biens d'immobilisation majeurs afin que ceux-ci soient en bon état à l'échelle de l'organisme. En partant du plan approuvé pour l'exercice 2020-2021, des ajustements mineurs ont été apportés entre les catégories d'actifs, et une nouvelle dixième année de planification a été ajoutée au plan.

Contexte

Au cours de l'exercice 2016-2017, Ontario Northland a collaboré avec des experts indépendants afin d'évaluer l'état de ses actifs et de déterminer les niveaux d'investissement en immobilisations nécessaires pour remettre ces actifs en bon état. Le présent plan décennal de gestion des biens d'immobilisation présentera les investissements en immobilisations nécessaires pour améliorer le rendement des actifs et combler le déficit croissant relatif au « bon état » des actifs.

Ontario Northland se sert du plan décennal approuvé et entré en vigueur au cours de l'exercice 2017-2018 pour demander à la province de l'Ontario un investissement dans les immobilisations à hauteur de 460 M\$ au cours des 10 prochaines années. Ces investissements serviront 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 d'offrir des services de transport sûrs et efficaces. Ces investissements permettront en outre de réduire le risque et d'améliorer l'état de tous les biens d'immobilisations, ce qui réduira les dépenses d'entretien constantes et sera bénéfique pour la sécurité des passagers, des clients et des employés ainsi que pour l'environnement et l'infrastructure.

6.2.1 Recommandations relatives à la gestion des actifs

Ontario Northland a donné suite à de nombreuses recommandations qu'elle a reçues relativement à son Programme de gestion des actifs (consulter la section ci-dessous intitulée « Réalisations et produits livrables – Programme des immobilisations » pour une liste de réalisations et de produits livrables).

Soucieuse d'améliorer les processus de gestion des immobilisations à l'échelle de l'organisation, Ontario Northland a mis en place une structure de gouvernance pour la gestion des biens. Cette structure prévoit des réunions mensuelles de l'équipe de la direction avec les Finances afin de revoir les plans et les résultats du programme des immobilisations actuel et d'établir des chartes de projet d'immobilisations qui détaillent les travaux à réaliser assortis des échéanciers, des risques et d'une ventilation des coûts, des budgets d'immobilisations ainsi que des résultats et des prévisions relativement aux flux de trésorerie mensuels pour les immobilisations et l'état des appels d'offres pour les projets d'immobilisations, qui sont tous documentés et stockés de façon centralisée pour les gestionnaires de projets d'immobilisations, dans un nouveau logiciel de budgétisation et de prévision déployé au cours de l'exercice 2018-2019.

Ontario Northland divise son programme d'immobilisation entre l'infrastructure de la voie ferrée, les ponts et les ponceaux, le matériel roulant, les autocars et les bâtiments et l'équipement et élabore une politique, une stratégie et un plan de gestion des biens d'immobilisation pour chaque service.

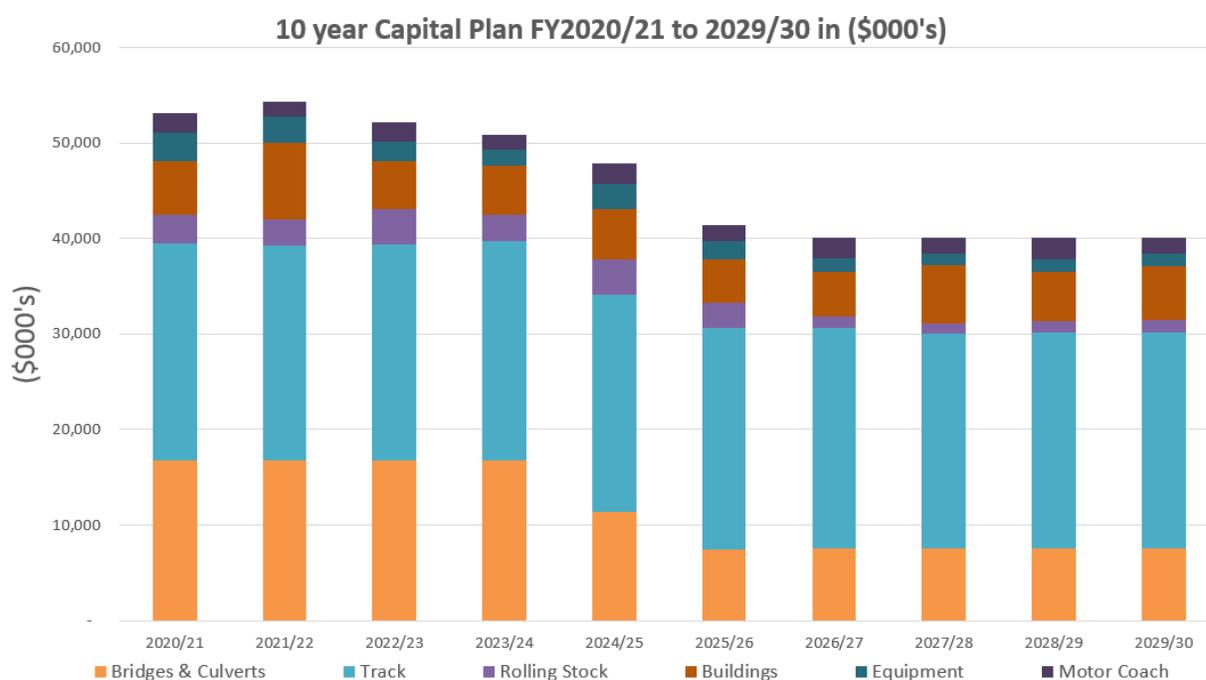
Ontario Northland continue de perfectionner ses pratiques d'exploitation et d'entretien afin de répartir plus efficacement les coûts tout au long du cycle de vie des actifs par rapport à une tolérance au risque acceptable, en mettant en œuvre son plan décennal de gestion des biens d'immobilisation et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

Au cours des exercices 2018-2019 et 2019-2020, Ontario Northland a peaufiné son plan de gestion des biens d'immobilisation après sa mise au point initiale. Pour ce faire, on a mis à profit les connaissances des employés d'Ontario Northland dans le cadre d'une série d'ateliers afin d'élaborer un système de hiérarchisation et d'identification des immobilisations, une définition et un modèle de ce qu'est un actif en bon état, une stratégie et une politique en matière de gestion des biens d'immobilisation ainsi qu'un cadre pour l'établissement de l'ordre de priorité des projets d'immobilisations.

Au cours de l'exercice 2020-2021, Ontario Northland mettra l'accent sur la mise en œuvre des recommandations visant à perfectionner la stratégie du plan décennal de gestion des biens d'immobilisation. Ontario Northland continuera à développer son plan décennal de gestion des biens d'immobilisation au cours des trois à cinq prochaines années, en fonction des ressources humaines et financières disponibles.

Aperçu financier

Les tableaux suivants illustrent la répartition des investissements au cours de la période prévue de dix ans :



(\$000's)	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29	2029/30
Bridges & Culverts	16,750	16,750	16,750	16,750	11,323	7,489	7,563	7,556	7,556	7,556
Track	22,808	22,475	22,652	22,952	22,793	23,104	23,104	22,478	22,653	22,653
Rolling Stock	2,883	2,845	3,745	2,845	3,675	2,725	1,125	1,125	1,125	1,225
Buildings	5,744	7,993	5,032	5,066	5,332	4,512	4,719	6,026	5,220	5,702
Equipment	2,954	2,752	1,974	1,717	2,560	1,962	1,389	1,279	1,279	1,279
Motor Coach	1,983	1,514	1,983	1,514	2,147	1,598	2,211	1,647	2,278	1,696
Total	53,122	54,329	52,137	50,844	47,830	41,391	40,112	40,112	40,112	40,112

[Traduction en vrac de l'image]

English	Français
10 year Capital Plan FY2020/21 to 2029/30 in (\$000's)	Plan décennal de gestion des biens d'immobilisation pour les exercices 2020-2021 à 2029-2030 (en milliers de dollars)
60 000	60 000
50 000	50 000
40 000	40 000
30 000	30 000
20 000	20 000
10 000	10 000
(\$000's)	(en milliers de dollars)
2020/21	2020-2021
2021/22	2021-2022
2022/23	2022-2023
2023/24	2023-2024
2024/25	2024-2025
2025/26	2025-2026
2026/27	2026-2027
2027/28	2027-2028
2028/29	2028-2029
2029/30	2029-2030
Bridges & Culverts	Ponts et ponceaux
Track	Voie ferrée
Rolling Stock	Matériel roulant
Buildings	Bâtiments
Equipment	Équipement
Motor Coach	Autocars
Total	Total
Numbers : XX, XXX	Chiffres : XX XXX

Autocars

En décembre 2017, les Services d'autocars d'Ontario Northland ont étendu leurs services aux régions du Nord-Ouest et du Nord-Est de la province. Cette expansion des services a entraîné l'augmentation de la taille du parc d'autocars de l'organisme en raison de l'ajout de sept autocars supplémentaires et a nécessité divers investissements pour faire l'acquisition de technologies et d'équipements. Ce plan décennal ne tient pas compte des coûts de remise en état et de remplacement associés à ces actifs.

Ontario Northland prévoit continuer à investir dans de nouveaux autocars sur une base annuelle et poursuivre son programme de remise en état des autocars existants, notamment en ce qui concerne la chaîne cinématique et les travaux esthétiques légers. Ces mesures sont conformes aux recommandations d'un examen réalisé par un tiers visant à assurer le renouvellement et la fiabilité de notre parc d'autocars. Le niveau d'investissement annuel est de 1,8 M\$ en moyenne dans le cadre du plan décennal de gestion des biens d'immobilisation.

Bâtiments

La modernisation et l'amélioration des installations contribuent à accroître la sécurité, la fiabilité et le rendement des services. Ontario Northland bénéficierait d'une diminution des coûts d'exploitation et d'entretien liés à la prestation des services de transport. Des vérifications approfondies de chaque installation ont permis d'établir une liste de priorités pour faciliter l'élaboration d'un calendrier des travaux touchant les immobilisations. Le niveau d'investissement annuel s'élève en moyenne à 5,5 M\$ au cours du plan décennal de gestion des biens d'immobilisation, ce qui comprend des travaux sur nos installations d'ateliers de remise à neuf et de réparation, sur les ateliers d'Englehart et de Cochrane ainsi que sur les immeubles de bureaux de notre district ferroviaire.

Voie ferrée

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 : l'installation de 52 500 traverses de voie et de rails sur une distance de 24 kilomètres (15 milles) chaque année au cours des 10 prochaines années, ainsi qu'un nouveau programme de meulage pour meuler 64 kilomètres (40 milles) de rails chaque année afin d'en prolonger la durée de vie et d'éliminer l'usure à la surface. Le niveau d'investissement annuel s'élèvera en moyenne à 22,8 M\$ au cours du plan décennal de gestion des biens d'immobilisation afin que les actifs de l'infrastructure de la voie ferrée soient dans un état acceptable.

Matériel roulant

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 passagers, au cours des dix prochaines années. Les principaux travaux de remise en état des locomotives seront terminés d'ici la huitième année du plan décennal, tandis que la remise en état des wagons de marchandises se poursuit. 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. Ontario Northland envisagera d'incorporer l'achat de nouvelles locomotives dans le futur plan décennal de gestion des biens d'immobilisation, comme recommandé par ses consultants tiers en fonction de la durée de vie utile de ses actifs. Le niveau d'investissement annuel est en moyenne de 2,2 M\$ au cours du plan décennal de gestion des biens d'immobilisation.

Ponts et ponceaux

Les plans de réparation et d'entretien des ponts d'Ontario Northland ont été établis antérieurement et sont actualisés chaque année. Le programme se poursuit en investissant en moyenne 15 M\$ par an jusqu'à la fin de l'exercice 2024-2025. Ensuite, le niveau d'investissement diminuera pour atteindre 5,8 M\$ par an pour assurer l'entretien des ponts et des ponceaux durant les 4 dernières années du présent plan de gestion des biens d'immobilisation. Chaque année, on effectue une inspection des ponts afin d'établir l'ordre de priorité de leurs réparations. Il a été recommandé de mettre en place un programme de ponceaux pour mettre à niveau les ponceaux de moindre qualité du réseau avec un budget de 1,7 M\$ par an.

Équipement

Les investissements en immobilisations dans les autres équipements d'Ontario Northland s'élèvent en moyenne à 1,7 M\$ par année; ces fonds sont répartis par ordre de priorité entre tous les complexes d'ateliers afin de réparer et de remplacer les outils et les équipements vieillissants.

6.2.2 Réalisations et produits livrables – Programme des immobilisations

Voici quelques réalisations du programme d'immobilisations pour l'exercice 2019-2020 suivies d'une liste des principaux produits livrables prévus dans le cadre de ce plan d'activités triennal.

Réalisations au cours de l'exercice 2019-2020

1. L'amélioration du plan de gestion des biens d'immobilisation s'est poursuivie à la suite de son élaboration initiale. Pour ce faire, on a mis à profit l'expérience des employés d'Ontario Northland dans le cadre d'une série d'ateliers. Le projet a permis de créer une politique et une stratégie en matière de biens d'immobilisation, des mesures pour le calcul de l'état des actifs ainsi que des cadres de hiérarchisation des projets.
2. Un processus de vérification et de contrôle du registre des immobilisations corporelles a été mis en œuvre. Ce processus permettra de vérifier tous les actifs au cours d'une période de cinq ans.
3. Utilisation continue du pouvoir de pré-engagement de dépenses, ce qui permet d'entamer les travaux d'immobilisations de l'année à venir afin de mieux gérer les projets d'immobilisations pouvant être affectés par des saisons de construction courtes.
4. Ontario Northland a élaboré une convention d'appellation normalisée pour la consignation des actifs dans le registre des immobilisations corporelles.
5. Ontario Northland continue d'effectuer des inspections des voies ferrées dans le cadre des activités des Services ferroviaires, y compris des contrôles de la géométrie du chemin de fer et des essais aux ultrasons deux fois par an afin d'informer les activités de remise en état. Des inspections supplémentaires des ponts, des ponceaux, des bâtiments et des autocars sont effectuées par des inspecteurs externes ou internes.
6. Un poste d'analyste financier spécialisé dans les immobilisations a été créé pour gérer, évaluer et rendre compte du programme de gestion des biens d'immobilisation.

Produits livrables prévus de l'exercice 2020-2021 à l'exercice 2022-2023

1. Achèvement des modèles relatifs au bon état et du modèle de hiérarchisation des actifs afin de faciliter le processus de prise de décisions liées à l'allocation des fonds d'immobilisations limités.
2. Rendre opérationnel le modèle de hiérarchisation pour faciliter davantage l'allocation des fonds d'immobilisations.
3. Comblent les lacunes en données entre les données contenues dans le registre des immobilisations corporelles et les données du groupe d'utilisateurs, la date d'achèvement étant prévue pour l'exercice 2020-2021.
4. Continuer de travailler avec les IRC actuels et établir de nouveaux indicateurs et niveaux de service cibles pour toutes les catégories d'immobilisations.
5. Offrir de la formation sur la stratégie et la politique de gestion des biens d'immobilisation. Ajuster les procédures opérationnelles en fonction de la stratégie et de la politique.
6. Établir des niveaux de service cibles pour les catégories d'immobilisations et mettre au point des plans de gestion des immobilisations par division ou catégorie d'immobilisations.
7. Continuer de peaufiner le plan décennal de gestion des biens d'immobilisations d'Ontario Northland et l'harmoniser avec des pratiques exemplaires, notamment en y

incorporant deux groupes d'immobilisations, un qui réunit les immobilisations à remettre à neuf et l'autre qui réunit les nouvelles immobilisations.

8. Mettre au point un plan de gestion des immobilisations à long terme (échelonné sur 30 ans) afin d'effectuer le suivi de chaque catégorie de biens d'infrastructure (envisager d'utiliser un plan de gestion des immobilisations à long terme pour d'autres catégories d'immobilisations).
9. Évaluer sans arrêt la possibilité d'avoir recours à des sources de financement « non conventionnelles » pour faire passer la remise à neuf et le renouvellement des immobilisations en deuxième vitesse et présenter des demandes en ce sens (p. ex. le Programme d'amélioration de la sécurité ferroviaire de Transports Canada).
10. Réaliser une analyse de rentabilisation pour mettre en œuvre un logiciel de gestion des biens d'immobilisation.

7.0 Gestion des risques d'entreprise

Ontario Northland continuera d'accorder plus d'importance à ses activités de gestion du risque d'entreprise, tout en exécutant sa stratégie harmonisée avec le cadre des risques opérationnels de la fonction publique de l'Ontario. Ces efforts comprendront la mise au point et la diffusion d'une politique organisationnelle de gestion des risques. La CTON a amélioré son profil de risque en ajoutant un volet « risque » au mandat du comité responsable de la vérification et des finances, qui se nomme désormais le comité de la vérification, des finances et de la gestion des risques. L'organisation s'attachera à perfectionner le processus de gestion des risques en allant plus loin que la simple conformité aux exigences en matière de gestion des risques imposées aux organismes dans la Directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement provincial pour mettre au point un plan visant à intégrer pleinement la prise de décisions fondées sur les risques aux activités. La priorité consistera à favoriser une bonne compréhension des concepts de gestion du risque grâce à la formation, puis à mesurer chaque année la maturité du programme de gestion des risques. L'organisme accordera aussi davantage d'importance aux risques liés aux projets d'immobilisations en ayant recours à des pratiques de la norme « Professionnel en gestion de projet » (Project Management Professional ou PMP) ainsi qu'à des techniques de planification de projet normalisées.

Objectifs :

1. Achèvement de la transition des pensions vers le Régime de retraite des fonctionnaires jusqu'au transfert des actifs (réduit le risque financier de l'organisme et favorise la viabilité)
2. Offrir de la formation aux cadres sur la gestion des risques
3. Intégrer la gestion des risques aux opérations afin de veiller à ce que chaque risque soit cerné et accompagné des stratégies ou des tactiques d'atténuation correspondantes.
4. Chapeauter l'élaboration d'un plan stratégique fondé sur le mandat révisé du gouvernement.
5. Étendre la portée de l'activité de détermination des risques pour inclure les nouveaux risques ainsi que l'évaluation et les stratégies d'atténuation :

Domaine clé	Description/atténuation des risques
Fusion du régime de retraite de la CTON	<p>Les paiements spéciaux pour soutenir le régime de retraite de la CTON n'étaient pas viables pour l'organisme. L'organisme a évalué les options et a accepté de fusionner avec le Régime de retraite des fonctionnaires de la Commission du régime de retraite de l'Ontario (CRRO), ce qui a été approuvé par le gouvernement par l'intermédiaire du Bureau du commissaire à l'intégrité en mars 2018. Depuis le 1er mai 2018, Ontario Northland est devenu un employeur participant au Régime de retraite des fonctionnaires. Cela signifie que ses employés sont devenus des membres cotisants du Régime de retraite des fonctionnaires. Au cours de l'été 2018, Ontario Northland a conclu avec succès une entente de fusion des régimes de retraite avec la CRRO. Le processus de fusion avec le Régime de retraite des fonctionnaires comporte plusieurs étapes obligatoires à franchir. Au cours de l'exercice 2018-2019, toutes les exigences en matière d'avis ont été respectées et le dépôt auprès de l'organisme de réglementation a eu lieu le 1er avril 2019. L'Autorité de réglementation des services financiers a donné son consentement final pour la fusion à compter du 27 septembre 2019. La fusion avec le Régime de retraite des fonctionnaires réduira les besoins de trésorerie d'Ontario Northland d'environ 13 M\$ par an, en raison de la cessation des paiements spéciaux en vertu du programme d'allègement de la solvabilité et de la fin des paiements au Fonds de garantie des prestations de retraite. Il est à noter que sans l'allègement de la solvabilité, les paiements spéciaux annuels devaient dépasser les 32 M\$.</p>
Les autocars fourniront un service interurbain sécuritaire, efficace, fiable et responsable reliant les collectivités	<p>Accès à des capitaux suffisants pour maintenir l'âge moyen approprié des unités du parc tout en rajustant les niveaux de service en fonction du nombre de voyageurs et maintenant la satisfaction des clients et des localités à l'égard du niveau de service fourni.</p>
Les Services ferroviaires fourniront de façon sécuritaire, efficace et fiable des services qui appuient la prospérité économique de l'Ontario	<p>La demande mondiale dans les secteurs minier, forestier et agricole aura une incidence sur les revenus. Au cours de cet horizon de planification des activités, un important client minier réduira ses activités, ce qui entraînera une perte immédiate de près de 2 M\$ de revenus. L'entretien de l'infrastructure devra être soigneusement planifié afin d'assurer des résultats d'exploitation constants pendant la mise en œuvre du programme décennal de remise en état des immobilisations. L'amélioration des efforts de vente pour se concentrer sur de nombreuses possibilités de moindre envergure, y compris les clients non ferroviaires, est un domaine d'action privilégié.</p>

<p>Le Centre de remise à neuf et de réparation fournira des services concurrentiels à Ontario Northland et à des clients partout en Amérique du Nord</p>	<p>L'emplacement géographique et les concurrents à faible coût pourraient avoir une incidence sur la capacité d'attirer des clients. Il faut remplacer l'attitude qui prévaut dans les ateliers d'entretien par celle qui prévaut sur les chaînes de production. Il s'agit d'un nouveau modèle opérationnel qui en est à ses débuts. Des études de marché confirmeront les objectifs en matière de revenus. L'amélioration des processus et l'application des concepts de la production allégée confirmeront la capacité de l'organisme à répondre aux besoins du marché. Ce changement vise à optimiser l'utilisation des actifs en effectuant également des travaux pour des clients extérieurs. Ces revenus supplémentaires, à recouvrement intégral des coûts, compensent les coûts et améliorent la viabilité de l'organisme.</p> <p>Les négociations syndicales ont été couronnées de succès au début de 2019, ce qui a donné lieu à la ratification d'une convention collective de cinq ans, assurant ainsi une stabilité cruciale de la main-d'œuvre.</p> <p>Travailler avec le gouvernement pour établir des délais d'approbation appropriés, le cas échéant.</p>
<p>Rationaliser les actifs immobiliers pour se concentrer sur les services de transport de base</p>	<p>Le succès de la stratégie peut être affecté par un manque d'intérêt pour les actifs qui ne sont pas de premier ordre (la majorité des actifs excédentaires sont de petites parcelles de terrain dans des régions très éloignées avec une valeur extrêmement faible, voire nulle). Dans certains cas, le désinvestissement de la propriété nécessitera plus de dépenses que sa valeur réelle. Un risque financier existe concernant l'assainissement environnemental potentiel des propriétés en tant qu'ancien propriétaire.</p>
<p>Fournir des services organisationnels innovateurs, efficaces et efficaces pour appuyer les unités fonctionnelles</p>	<p>Il faut mettre à contribution les personnes, les processus, les technologies, les partenaires et la formation appropriés pour aider les divisions à atteindre leurs buts. Le succès à cet égard passe par l'efficacité du recrutement, la planification de la relève, le financement et le leadership afin d'harmoniser les activités et de les améliorer continuellement.</p>
<p>Structure organisationnelle et effectif nécessaire à la réussite de la transformation</p>	<p>La capacité de fidéliser les employés, d'en attirer de nouveaux et de préparer la relève pose toujours des défis importants pendant cette période de changement pour l'organisme.</p>
<p>Buts financiers</p>	<p>L'établissement d'un équilibre entre les buts financiers de la province, les attentes des parties prenantes à l'égard de la transformation (qui ne sont pas entièrement financières) et les besoins et exigences des clients passe obligatoirement par des activités importantes de planification, de communication, d'évaluation et de production de rapports. Le calendrier à suivre pour atteindre tous les objectifs exige une évaluation et un ordonnancement continus.</p>

8.0 Mesures de rendement

Les mesures de rendement permettent de comparer d'une année à l'autre l'efficacité de la prestation des services de transport d'Ontario Northland.

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Cible
Satisfaction de la clientèle du train de voyageurs Polar Bear Express	70 %	71 %	62 %	75 %
Indice de ponctualité du train de voyageurs Polar Bear Express	99 %	97 %	88 %	90 %
Taux d'occupation de l'hôtel Cochrane Station Inn	49 %	53 %	51 %	55 %
Fréquence des accidents avec arrêt de travail des employés	3,65	2,15	5,68	3,00
Taux de recouvrement des coûts d'Ontario Northland	75 %	72 %	69 %	67 %
Taux de recouvrement des coûts d'Ontario Northland, à l'exclusion du service essentiel du Polar Bear Express	89 %	83 %	80 %	76 %

9.0 Ressources humaines

Nous accorderons une attention particulière aux pratiques exemplaires en gestion de ressources humaines afin d'aider l'organisation à réaliser ses objectifs qui consistent à trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et de les mettre en pratique et à atteindre l'excellence dans les affaires et le service. Nous y parviendrons grâce à des initiatives visant à recruter et à garder en poste les meilleurs talents, à renforcer la mobilisation des employés, à soutenir l'établissement et la réalisation des objectifs individuels des employés et à promouvoir une culture de la sécurité et du bien-être. En établissant des objectifs mesurables, nous ne perdrons pas de vue la mission d'amélioration continue que s'est donnée Ontario Northland dans la réalisation de ses activités. Nous nous concentrerons sur les trois domaines prioritaires suivants.

Recrutement et maintien en poste des personnes les plus talentueuses

Pour devenir une organisation attrayante pour les employés du Nord-Est de l'Ontario et de l'ensemble de l'industrie du transport, nous mettrons l'accent sur des initiatives qui renforcent la mobilisation des employés, offrent une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels et permettent à l'organisation de se forger 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'un plan stratégique en matière de ressources humaines et confirmer des IRC;
- fixer des cibles annuelles ambitieuses pour nos IRC en matière de ressources humaines afin 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 des modules électroniques supplémentaires pour le mentorat et 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 services des ressources humaines;
- vérifier les politiques des ressources humaines 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 ressources humaines.

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

Ontario Northland enchaîne les initiatives visant à instaurer une culture de sécurité. Le directeur responsable de la santé et de la sécurité ainsi que le directeur responsable des ressources humaines travaillent de concert avec les divisions pour soutenir la santé, la sécurité et le bien-être des employés. Voici quelques-uns des éléments de cette stratégie :

- offrir une formation sur la diligence raisonnable en matière de ressources humaines à tous les superviseurs;
- tirer le meilleur parti des fonctionnalités du logiciel de gestion des accidents pour assurer le suivi des accidents de santé et de 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 pertes de temps;
- 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.

Relations de travail et avec les employés

La direction et les syndicats continuent de travailler ensemble pour assurer la viabilité d'Ontario Northland. Au sein des services de ressources humaines, nous continuerons à mettre l'accent sur des solutions positives et proactives aux problèmes touchant les relations de travail et les relations avec les employés.

Le 31 mars 2018, la CTON comptait 731 employés. Pour l'exercice 2019-2020, la CTON a pour objectif de terminer l'année avec 740 employés actifs. Durant les trois premiers trimestres de l'exercice 2019-2020, la CTON comptait en moyenne 716 employés. L'objectif pour la fin de l'exercice 2020-2021 est de compter 668 employés actifs.

Stratégie de rémunération des cadres

Le Règlement sur le cadre de rémunération des cadres est entré en vigueur le 6 septembre 2016. Il s'applique à tous les employeurs désignés en vertu de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* et établit les exigences que les employeurs désignés du secteur public élargi doivent respecter lorsqu'ils fixent la rémunération de leurs cadres. Le cadre exige que tous les employeurs désignés disposent d'un programme écrit de rémunération des cadres qui décrit la rémunération qu'ils peuvent accorder aux cadres désignés.

En 2017, la CTON a fait appel au Hay Group pour obtenir des conseils d'experts indépendants sur la rémunération de ses employés non syndiqués, notamment au sujet de l'établissement du programme de rémunération des cadres de l'organisme. La CTON a reconnu la nécessité d'harmoniser la rémunération qu'elle offre à ses cadres à celle qui est offerte par des organisations ayant un mandat comparable et œuvrant dans un secteur similaire afin de soutenir l'atteinte des objectifs opérationnels de la CTON et de renforcer sa capacité d'attirer, de

maintenir en poste et de motiver ses employés clés.

Dans le cadre de ce processus, dix-sept (17) organismes comparables du secteur public élargi ont été relevés et les données du marché ont été compilées en fonction d'un point de référence correspondant au 50^e percentile de ces organismes. Aucun organisme du secteur privé n'a été inclus dans le groupe de comparaison du marché, et tous les comparateurs du secteur public sont des organisations canadiennes.

La philosophie de la CTON en matière de rémunération est conçue pour s'assurer que la CTON est en mesure d'attirer, de maintenir en poste et de motiver les personnes de talent clés d'une manière qui soit concurrentielle, abordable et conforme à la stratégie opérationnelle de la CTON.

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.

Axés sur l'innovation et l'amélioration continue, les STI sont un partenaire intégral de la transformation réussie de l'organisme et de l'amélioration continue.

En modernisant les systèmes existants, en mettant en œuvre des solutions numériques et en s'inspirant des changements stratégiques en matière de technologie, les STI aident chaque division à atteindre leurs objectifs, à satisfaire leurs clients et à améliorer le recouvrement des coûts.

Au cours de l'exercice 2020-2021, les STI lanceront quelques solutions logicielles dans le but d'endiguer les dépenses, de réaliser des gains en efficacité et d'accroître la productivité, dont les suivantes :

- revoir et améliorer la posture de sécurité technologique, notamment pour les véhicules automatisés, les pare-feu et la stratégie de prévention ou d'atténuation des cyber-risques;
- faire migrer l'organisme de la suite Microsoft Office sur site vers Office 365 (fondé sur le nuage);
- lancer une feuille de route quinquennale de la CTON en matière de technologie de l'information (tout l'organisme);
- mettre en œuvre un outil de renseignements d'entreprise pour les tableaux de bord et les statistiques;
- introduire des fonctions nouvelles et améliorées pour le système téléphonique de voix par protocole Internet, notamment la réception automatique, la messagerie Jabber et l'intégration du calendrier Outlook;
- diriger une équipe interfonctionnelle pour évaluer la solution de gestion des actifs de la CTON.

11.0 Services juridiques et immobiliers

Les services juridiques et immobiliers fournissent des services et du soutien à la CTON, à la haute direction et aux opérations, et ce, en plus de répondre aux demandes de services externes.

Les services juridiques et immobiliers sont responsables des fonctions suivantes :

- fournir des conseils juridiques;
- élaborer et surveiller les accords;
- soutenir la passation de marchés;
- gérer les litiges et les réclamations de tiers;
- gérer les avocats externes;
- fournir des services de gouvernance à la CTON;
- fournir des services immobiliers;
- surveiller les programmes d'assurance.

En 2020-2021, les services juridiques et immobiliers mettront l'accent sur les points suivants :

- achever l'inventaire des intérêts immobiliers d'Ontario Northland. Les services juridiques et immobiliers joueront un rôle important par rapport aux exigences générales de l'organisme en ce qui concerne une solution complète de gestion des actifs, notamment l'utilisation d'un logiciel fondé sur un système d'information géographique. Les services juridiques et immobiliers participeront au programme de gestion des actifs en tant qu'experts en matière de terrains et de biens immobiliers, notamment en tant que membres d'une équipe de projet chargée d'évaluer et de choisir une solution de gestion des actifs, ce qui devrait avoir lieu au cours de la période de planification des activités;
- achever la création de modèles de contrats et de documents d'approvisionnement et la mise en œuvre d'un logiciel de gestion des contrats dans l'ensemble de l'organisation;
- résoudre les problèmes de stockage et de gestion des documents juridiques physiques et accroître l'utilisation de l'outil de gestion des documents de l'organisme;
- soutenir le déploiement du logiciel de gestion des incidents;
- poursuivre le traitement des droits, des intérêts et des responsabilités d'Ontario Northland en matière d'exploitation minière, notamment en appuyant la transition de la surveillance et des dépenses des sites existants vers la Division des mines et des minéraux de l'EDNM ou d'Infrastructure Ontario;
- régler les litiges hérités liés à des propriétés et entreprendre des procédures afin d'obtenir des décisions en matière de compétence de façon plus générale;
- créer et mettre en œuvre une politique encadrant les demandes adressées aux services juridiques et immobiliers, qui comprendra l'établissement de niveaux de service et de normes de communication;
- développer l'expertise juridique interne, en mettant l'accent sur la formation et le perfectionnement.

12.0 Marketing et communications

Le Service du marketing et des communications offre un soutien en marketing et en communication ainsi qu'un soutien créatif à toutes les divisions commerciales.

L'équipe du marketing et des communications est responsable des fonctions suivantes :

- Publicité et promotion
- Relations publiques
- Communications internes
- Gestion de l'image de marque
- Événements organisationnels
- Centre des Services généraux

COMMUNICATIONS

En tant qu'organisme gouvernemental, Ontario Northland jouit d'un statut particulier, attire l'attention des médias et doit répondre aux attentes de nombreux intervenants, comme les fonctionnaires, le public, ses clients et ses partenaires commerciaux. Dans un effort pour créer des relations positives, le Service du marketing et des communications rédige les communications de toute l'organisation, établit des priorités pour les relations avec les médias et les relations externes et met en valeur les réussites de l'organisation.

La réputation de l'organisation est une affaire de gestion efficace des enjeux, de planification, de communications stratégiques et, lorsqu'il le faut, de réponses rapides aux événements qui surviennent.

Au cours de l'exercice 2020-2021, les services responsables des communications mettront l'accent sur les éléments suivants :

- étudier de nouvelles possibilités de mobilisation communautaire et mettre au point une approche stratégique;
- trouver et renforcer les canaux de communication internes pour s'assurer que les employés sont bien informés des initiatives de l'organisme;
- poursuivre l'élaboration des protocoles du service;
- trouver des occasions de couverture médiatique positive;
- soutenir la conformité à la directive sur la langue française et respecter les exigences de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* par l'élaboration d'outils et de formations à usage interne.

MARKETING

Le Service soutient également le développement des affaires à l'échelle de l'organisation en faisant la promotion de ses produits et de ses services.

Au cours de l'exercice 2020-2021, l'accent sera mis sur :

- la création de campagnes publicitaires efficaces fondées sur des données probantes pour les autobus, le train de passagers Polar Bear Express, le transport ferroviaire des marchandises et les services de remise à neuf des chemins de fer;
- la poursuite de la croissance des actifs de médias sociaux de l'organisme;
- le soutien de l'utilisation de l'image de marque et son uniformité par la sensibilisation à l'interne et la mise au point de modèles;
- la poursuite de l'amélioration du site Web de l'organisme en y ajoutant du contenu et des outils attrayants pour améliorer l'expérience client.

La recherche constituera un autre domaine d'intérêt en évaluant la satisfaction de la clientèle interne à l'égard des Services généraux au moyen d'un sondage et en effectuant des études de marché supplémentaires dans l'industrie ferroviaire afin de fournir des produits de marketing et de communication efficaces sur les tendances et les enjeux actuels de la plus grande division d'Ontario Northland. Le travail se poursuivra avec les Services voyageurs afin de surveiller l'achalandage et d'y répondre en cherchant des occasions d'accroître l'achalandage et les revenus.