



Un organisme du gouvernement de l'Ontario

Commission de transport Ontario Northland
Plan d'activités pour l'exercice 2021-2022

Table des matières

Message de la présidente-directrice générale	3
SOMMAIRE.....	4
1.0 Introduction	5
1.1 Notre mission, notre vision et nos valeurs	5
1.2 Vue d'ensemble et priorités stratégiques pour 2021-2022.....	6
1.3 Contribution à la planification des transports pour le Nord.....	7
1.4 Réponse d'Ontario Northland à la lettre de mandat	7
2.0 Contexte opérationnel pour l'exercice 2021-2022	8
2.1 Plan relatif à la pandémie de coronavirus (COVID-19)	8
2.2 Analyse contextuelle.....	9
2.3 Initiatives auxquelles participent des tiers	12
2.3.1 Strategic Partnership with Metrolinx.....	12
2.3.2 Activité d'amélioration continue avec des tiers	13
3.0 Survol des programmes	14
3.1 Services ferroviaires.....	14
3.2 Services voyageurs (services d'autocar et train de passagers du Polar Bear Express).....	15
3.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf	16
3.4 Services généraux	18
4.0 Produits livrables prévus, exercices 2021-2022 à 2025-2026.....	18
5.0 Profil financier.....	31
5.1 Résumé du budget d'exploitation.....	33
5.2 Résumé du budget des immobilisations.....	38
5.2.1 Recommandations relatives à la gestion des actifs	38
5.2.2 Produits livrables du Programme d'immobilisations.....	42
5.3 Hypothèse clé : Carburant diesel	42
6.0 Gestion des risques d'entreprise	43
7.0 Mesure du rendement.....	48
8.0 Ressources humaines.....	60
8.1 Résumé et planification de l'effectif.....	63
8.2 Stratégie de rémunération.....	64
9.0 Services des technologies de l'information	66
10.0 Services juridiques, biens immobiliers et gouvernance organisationnelle.....	67

Services juridiques	67
Gouvernance organisationnelle.....	69
11.0 Marketing et communications.....	72
12.0 Plan de mise en œuvre	74
Annexe A – Résumé détaillé des mesures prises par Ontario Northland en réponse à la pandémie	76

Message de la présidente-directrice générale

En dépit des difficultés que la pandémie de COVID-19 a mises sur sa route, la Commission de transport Ontario Northland (« Ontario Northland ») est déterminée à poursuivre sa quête d'amélioration continue et à soutenir l'économie de l'Ontario. Une reprise robuste de l'économie au lendemain de la pandémie passe nécessairement par des services de transport fiables et efficaces. Je suis honorée d'être à la tête d'une équipe aussi talentueuse et attentionnée qui n'a de cesse d'offrir un service et une protection exemplaires pendant cette période des plus difficile.

Les services d'autocar interurbains et de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs sont indispensables si l'on veut des collectivités saines et une chaîne d'approvisionnement prospère. Pendant ce cycle de planification des activités, nous travaillerons étroitement avec des transporteurs de voyageurs et des partenaires du transport des marchandises afin de coordonner et d'harmoniser nos services de façon à ce qu'ils soient efficaces et axés sur le client et favorisent le transport sûr et fiable des personnes et des produits. Pour que des services multimodaux soient véritablement efficaces, il faut à tout prix qu'ils soient coordonnés afin de former un réseau de transport en continu qui relie les modes de transport publics et privés. Ontario Northland possède les connaissances et l'expérience nécessaires pour diriger un centre d'excellence porteur d'innovation dans les transports qui bénéficiera à la portion de la population ontarienne qui vit à l'extérieur des grands centres urbains et a besoin de services de transport uniques, souvent dans le but d'avoir accès à des services offerts dans les centres urbains.

L'année qui vient de passer a apporté son lot de profonds changements, et aucune division n'a été épargnée. Nous avons notamment étendu la gamme de nos services et redressé notre bilan. Nous sommes fiers de notre capacité à rejoindre de plus en plus de gens, à relier un plus grand nombre de villes à notre réseau et à jouer le rôle de locomotive pour attirer une plus grande activité industrielle dans le Nord grâce à nos services routiers et ferroviaires.

Nous avons hâte d'entreprendre ce nouveau cycle d'activités et de collaborer avec le gouvernement et notre clientèle afin de bâtir un réseau de transport durable pour le Nord.

Sincèrement,
Corina Moore, présidente-directrice générale

SOMMAIRE

Ontario Northland retire une grande fierté des services de transport sûrs et fiables qu'elle offre à la population et aux entreprises du Nord de l'Ontario et se trouve en bonne position pour soutenir la reprise économique de la province. Le plan d'activités pour l'exercice 2021-2022 décrit nos priorités à venir pour toutes nos divisions opérationnelles ainsi que nos priorités et nos orientations stratégiques organisationnelles, les mesures du rendement, l'évaluation des risques, le contexte opérationnel, le profil financier, les initiatives d'amélioration continue et les produits livrables prévus.

Le présent plan d'activités est élaboré conformément aux exigences énoncées dans la *Loi sur la Commission de transport Ontario Northland* et à la *Directive concernant les organismes et les nominations* du gouvernement provincial et reprend les priorités du gouvernement de l'Ontario relativement au transport dans le Nord. La pandémie de COVID-19 a frappé et frappe toujours durement l'ensemble des secteurs d'activités d'Ontario Northland. Cela dit, nous projetons dans ce plan d'activités 2021-2022 une reprise mesurée et graduelle et tenons à souligner que la santé et la sécurité de nos employés, de nos voyageurs, de nos clients et des collectivités que nous desservons seront au sommet de nos priorités tout au long de ce cycle d'activités.

Pour le cycle d'activités 2021-2022, les Services ferroviaires chercheront à élargir leur bassin de clients grâce au marketing et à l'expansion des installations de transbordement sur l'ensemble du réseau et travailleront avec d'autres compagnies ferroviaires de catégorie 1 pour améliorer l'efficacité du transport ferroviaire des marchandises sur tout le territoire de l'Amérique du Nord et l'accès à celui-ci. Les Services d'autocar s'attacheront quant à eux à étendre le réseau de transport dans le Nord-Ouest de la province et à faire le pont entre le Nord et le Sud de l'Ontario. Ils étudieront également la possibilité de conclure des partenariats afin de resserrer les maillons de la chaîne de livraison des colis.

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

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

Pour l'exercice 2021-2022, Ontario Northland continuera d'aller de l'avant avec son programme d'amélioration des immobilisations. Compte tenu des conditions hivernales nordiques et des longues distances parcourues par ses véhicules, il est impératif de veiller à ce que chaque élément d'actif et d'infrastructure soit en bon état. Nous prévoyons également de revoir et d'améliorer nos mesures servant à la gestion du rendement afin de suivre de près nos progrès vers la réalisation de notre mandat et de nos objectifs. Le Groupe immobilier continuera de dresser l'inventaire des biens immobiliers d'Ontario Northland et collaborera avec le gouvernement afin de se départir d'éléments d'actif excédentaires.

Si l'on jette un regard sur les prochaines années, Ontario Northland maintiendra le cap sur l'endiguement 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. Ontario Northland aspire à relier les collectivités et les entreprises du Nord au reste de l'Ontario et à l'Amérique du Nord. Forte des compétences et de l'expérience de longue date sur lesquelles elle peut compter, Ontario Northland est fière de prêter main-forte au ministère des Transports de l'Ontario (MTO) en contribuant au *Plan de transport pour le Nord de l'Ontario*, en lançant des initiatives stratégiques tout au long de ce cycle d'activités et en se posant en moteur économique pour les citoyens, les voyageurs, les collectivités autochtones et les entreprises du Nord de l'Ontario.

1.0 Introduction

Ontario Northland, 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 ministre des Transports, est un partenaire indispensable pour la prestation de services et de solutions de transport de qualité aux Ontariens.

Fondée par le gouvernement de l'Ontario en 1902, Ontario Northland a pour mandat de fournir des services de transport dans le Nord de l'Ontario et fonctionne sous le régime de la *Loi sur la Commission de transport Ontario Northland*. Riche d'une histoire longue et étoffée, Ontario Northland a contribué à façonner l'identité du Nord de l'Ontario et a récemment commencé à offrir le service d'autocar sur tout le territoire du Nord-Ouest de l'Ontario jusqu'au Manitoba.

L'industrie du transport est en pleine évolution, et Ontario Northland fait preuve de jugement dans la gestion de ses activités et s'adapte aux changements, surtout dans la foulée de la pandémie de COVID-19. L'organisation répond aux besoins des parties prenantes et continue de faire voyager les gens et les marchandises en toute sécurité, efficacité et efficience.

Dans le cadre de la réalisation de son mandat, Ontario Northland est déterminée à se poser en moteur de croissance économique et de création d'emplois durables à long terme tout en offrant un réseau de transport robuste aux voyageurs, aux entreprises et aux industries.

Dans son plan d'activités pour l'exercice 2021-2022, Ontario Northland mise sur le succès de ses initiatives de transformation et profite de cet élan pour mieux harmoniser ses offres de service avec les attentes du gouvernement et de la clientèle. L'organisation continuera de répondre fièrement aux besoins en transport de la population, des entreprises, de l'industrie et des gouvernements afin de veiller à ce que ses services essentiels soient offerts de façon rentable et mesurable.

1.1 Notre mission, notre vision et nos valeurs

Notre vision

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

En tant qu'employés, nous continuerons d'être fiers de notre travail et de notre milieu 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 biens 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.

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 elle pour agir à titre de maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement.

Nos valeurs

En adoptant ces valeurs, le personnel d'Ontario Northland partage la responsabilité d'offrir des solutions de 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.

1.2 Vue d'ensemble et priorités stratégiques pour 2021-2022

Les Services d'autocar d'Ontario Northland parcourent tout le territoire du Nord de l'Ontario et cumulent en général plus de 4,8 millions de kilomètres chaque année. Les données font cependant exception pour l'exercice 2020-2021, la pandémie de COVID-19 ayant porté un dur coup aux affaires. Les Services ferroviaires s'attendent à assurer le transport sûr des marchandises de 14 clients d'envergure à partir de 19 points d'embarquement, tandis que les Services de remise à neuf et de réparation offriront leurs services de qualité hors pair à cinq grandes compagnies ferroviaires, en plus d'entretenir leur propre parc de véhicules. Il ne faut pas oublier non plus que l'organisation assure l'unique lien terrestre praticable à l'année vers les communautés des Premières Nations de la région de la baie James grâce au service de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises appelé le Polar Bear Express (PBX).

Nos principales priorités pour l'exercice 2021-2022 sont les suivantes :

- soutenir la reprise économique au lendemain de la pandémie de COVID-19;
- offrir des services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario;
- améliorer l'efficacité et la viabilité à long terme des activités et des secteurs d'activités d'Ontario Northland;
- mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation;
- appuyer les initiatives de responsabilisation et de gouvernance.

Les objectifs opérationnels d'Ontario Northland sont les suivants :

- trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique;
- démontrer concrètement notre engagement envers la santé, la sécurité et l'environnement;
- s'améliorer continuellement et innover afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service;
- trouver des moyens de générer des revenus, de faire preuve d'innovation dans nos manières de faire et d'assurer une plus grande stabilité des programmes et les mettre en pratique;
- collaborer avec les employés et les collectivités, y compris avec les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services.

1.3 Contribution à la planification des transports pour le Nord

Depuis maintenant 119 ans, Ontario Northland offre des services de transport essentiels et sait donc mieux que quiconque répondre aux besoins en matière de transport des populations et des entreprises situées dans les régions rurales de la province. Le territoire de l'Ontario étant en grande partie rural ou partiellement rural, l'expertise que possède Ontario Northland dans la prestation de services de transport dans de vastes régions rurales lui servira grandement pour sa contribution au *Plan de transport pour le Nord de l'Ontario* du MTO. Cette expertise pourrait également être d'une grande utilité au MTO dans sa planification des besoins en transport des régions rurales du Sud-Est et du Sud-Ouest de l'Ontario.

Outre son parcours riche et de longue date dans le secteur de la prestation de services de transport, Ontario Northland apporte une perspective unique puisqu'elle est la seule société de transport en Amérique du Nord à offrir des services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs et des services d'autocar. Ce bassin de connaissances prendra toute sa valeur lorsqu'il sera temps d'aider le gouvernement à élaborer et à mettre en œuvre un plan de transport pour le Nord de l'Ontario qui prévoit des services de transport de marchandises et de voyageurs multimodaux.

1.4 Réponse d'Ontario Northland à la lettre de mandat

L'exercice 2020-2021 a été extrêmement difficile, peu importe où on se trouve dans le monde. Ontario Northland est bien positionnée pour aider le gouvernement de l'Ontario à remettre le Nord de l'Ontario sur les rails sur le plan économique et continuera d'assurer le lien avec le Nord et d'offrir des options de transport sûres tant aux marchandises qu'aux voyageurs, en veillant notamment à ce que tous aient accès aux hôpitaux et aux établissements d'enseignement et à ce que toutes les collectivités soient reliées les unes aux autres.

La lettre de mandat d'Ontario Northland pour 2021-2022 énonce les attentes suivantes à son égard :

- soutenir la reprise économique au lendemain de la pandémie de COVID-19;
- fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario;
- améliorer l'efficacité et la viabilité des activités et des secteurs d'activités d'Ontario Northland;
- mettre en œuvre un plan de gestion des biens d'immobilisation;
- soutenir les initiatives de responsabilisation et de gouvernance.

Le présent plan d'activités explique comment Ontario Northland entend répondre aux attentes énoncées dans sa lettre de mandat. L'organisation soutiendra la reprise économique pendant et après la pandémie de COVID-19 par la prestation sûre et efficace de services de transport de marchandises et de voyageurs vers le Nord de l'Ontario. Ontario Northland a mis en place un plan de réponse à la pandémie et de reprise des activités dans le contexte de la pandémie qui garantit un réseau sûr à ses employés et

ses clients. Ces plans sont modifiés au fur et à mesure que de nouvelles informations sont connues des autorités de la Santé publique.

Ontario Northland offre des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario grâce à un réseau interurbain d'autocars de voyageurs et de services d'expédition express de colis, reliant le Nord de l'Ontario au Sud de l'Ontario et à l'Ouest canadien. Ses installations de transbordement à la fine pointe de la technologie soutiennent les entreprises du Nord en transférant en toute efficacité leurs produits des camions aux wagons, élargissant par le fait même les marchés à leur portée. Ontario Northland continue de surveiller et d'améliorer la ponctualité de ses déplacements de personnes et de marchandises.

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

Tout au long de ce cycle d'activités, Ontario Northland entend pousser plus loin ses efforts sur le plan de la gestion des biens d'immobilisation en élaborant des pratiques de gestion des biens d'entreprise et un système qui sera conforme à la norme ISO 55000. L'organisation poursuivra également l'élaboration et la mise à jour de son plan décennal de gestion des immobilisations, ce qui comprend l'élaboration de normes qui viendront encadrer l'entretien de son infrastructure de biens d'immobilisation.

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

2.0 Contexte opérationnel pour l'exercice 2021-2022

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

C'est le 11 mars 2020 que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié de pandémie la flambée de cas d'infections à la COVID-19 répertoriés à l'échelle mondiale. Le même jour, le premier cas d'infection à la COVID-19 était déclaré dans le Nord de l'Ontario. Il n'en fallait pas plus pour qu'Ontario Northland active son plan de réponse à la pandémie le 11 mars 2020 (voir l'annexe A), qui prévoyait la mise sur pied d'un comité qui aurait pour mandat d'harmoniser les protocoles visant à freiner la propagation de la COVID-19 avec les recommandations des autorités de la Santé publique et des gouvernements. Le plan et le comité ont été mis en place pour veiller à la sécurité des employés, des voyageurs et des clients d'Ontario Northland et assurer la continuité des services essentiels dans un contexte pandémique. Ces travaux vont se poursuivre jusqu'à ce que la pandémie soit chose du passé.

Reprise après la pandémie

Les milieux de travail diversifiés et intégrés d'Ontario Northland nécessitent une approche à la reprise après la pandémie qui soit adaptée à chaque site. La priorité demeure encore et toujours d'assurer la sécurité et le bien-être des passagers, des clients et des employés au fur et à mesure de l'évolution de l'état d'urgence et de la mise en œuvre des plans de réouverture régionaux par le gouvernement

provincial. Pour réduire le risque de propagation de la COVID-19, les nouvelles procédures opérationnelles normalisées et lignes directrices dans le milieu de travail demeureront en vigueur pendant que les déplacements de marchandises et de voyageurs reprennent de la vigueur, que les services d'Ontario Northland recommencent à être de plus en plus sollicités et que de plus en plus d'employés reviennent dans les milieux de travail. Tous les employés d'Ontario Northland sont tenus de suivre le module d'apprentissage en ligne intitulé *Prévention et gestion du coronavirus et de la COVID-19* et de confirmer avoir compris les protocoles qui y sont expliqués.

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

2.2 Analyse contextuelle

Le Nord de l'Ontario a des besoins en matière de transport qui sont somme toute uniques et complexes à combler. La région, bien qu'elle représente 88 % de la masse terrestre de l'Ontario, n'y abrite approximativement que 7 % de sa population. Environ la moitié de cette population vit dans cinq grands centres urbains, l'autre moitié vivant en milieu rural. Le Nord de l'Ontario compte 118 collectivités des Premières Nations et 17 % de sa population est autochtone. On évalue que 24 000 personnes vivent dans le Grand Nord de l'Ontario et que 90 % d'entre elles appartiennent aux Premières Nations. La majorité des collectivités du Grand Nord ne sont accessibles que par avion toute l'année ou par routes de glace pendant l'hiver.

Forte de ses 119 années d'histoire dans le Nord de l'Ontario, Ontario Northland est la mieux placée pour offrir des solutions et des services de transport essentiels au gouvernement, aux collectivités, dont celles des Premières Nations, aux entreprises, aux industries, aux aînés, aux étudiants, aux voyageurs et autres parties intéressées. L'organisation possède tout ce dont elle a besoin pour aider le MTO à mettre sur pied un plan de transport pour le Nord de l'Ontario. Ontario Northland est bien implantée dans le Nord et a tissé des liens serrés avec les maires et les communautés des Premières Nations.

L'industrie du transport vit actuellement une période de changement structurel et technologique. Ontario Northland a adapté son modèle d'affaires en fonction de ces changements.

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

Facteur	Interne (I) ou externe (E)	Commentaires
COVID-19	E	<p>La pandémie de COVID-19 a eu l'effet d'un coup de sabre sur les revenus et l'achalandage, et il se peut que les restrictions imposées sur le nombre de passagers demeurent en vigueur pour toute la durée de ce plan d'activités.</p> <p>Ontario Northland a mis en place un plan de réponse à la pandémie et de reprise des activités et entend continuer de suivre de près les pratiques employées dans l'industrie pour augmenter le nombre de passagers dans les autocars tout en respectant les consignes et les recommandations</p>

		de la Santé publique.
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 TI de l'organisation continueront d'évaluer, de recommander et d'installer les systèmes et les technologies de TI 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 TI de l'organisation entreprendront l'élaboration d'une nouvelle feuille de route quinquennale en matière de TI pour l'organisation.
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 PBX 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 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 pourvoir 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		Le nombre d'employés admissibles à la retraite au sein de l'effectif augmente et appelle au recrutement d'employés pour pourvoir des postes clés, tant des postes de métier que des postes de cadre. Le recrutement de travailleurs spécialisés et de professionnels dans le Nord de l'Ontario représente un défi de taille. La croissance de la population est au ralenti, et une croissance économique anémique

		<p>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. Comme nous ne trouvons pas tous les travailleurs dont nous avons besoin, il a fallu instaurer au sein de l'organisation un programme d'apprentissage afin de favoriser l'acquisition des compétences requises. 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.</p>
Métiers spécialisés dans le transport ferroviaire	E	<p>L'industrie ferroviaire connaît des pénuries de main-d'œuvre qualifiée et des difficultés dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. Afin de surmonter certaines de ces difficultés, Ontario Northland a lancé une approche à deux volets : 1) faire connaître et valoriser les carrières dans le secteur ferroviaire auprès des jeunes, notamment par des visites dans les écoles et des campagnes de promotion; et 2) entreprendre des discussions avec des collèges et des universités, notamment le Collège Canadore à North Bay, sur la possibilité d'augmenter l'offre de programmes d'études dans les métiers spécialisés du secteur ferroviaire, comme les techniciens de wagons de chemin de fer, les mécaniciens, les chefs de train, les machinistes et les électriciens.</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. Un examen des prix du carburant sur dix ans témoigne de fluctuations importantes et difficiles à anticiper, lesquelles continueront de jouer sur les coûts de l'organisme.</p>

2.3 Initiatives auxquelles participent des tiers

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

Les contrats entre des tiers et Metrolinx sont établis par voie de protocoles d'entente ou de protocoles d'accord. À l'instar des documents d'approvisionnement, ces documents énoncent les attentes et les échéanciers des deux organisations.

2.3.1 Partenariat stratégique avec Metrolinx

Si nous voulons un réseau de transport parfaitement intégré à l'échelle de l'Ontario, de nombreuses synergies entre Metrolinx et Ontario Northland 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. Ontario Northland et Metrolinx continuent de travailler main dans la main en tant que sociétés d'État provinciales afin de trouver des occasions d'améliorer les services de transport pour leur clientèle et de créer des occasions de réaliser des économies de coûts et de partager les connaissances. Tout au long de ce cycle d'activités, Ontario Northland collaborera avec le MTO et Metrolinx à resserrer ces liens, qui contribuent à la création d'emplois, à l'assiette fiscale et au PIB, tout en optimisant les investissements du gouvernement de l'Ontario dans l'infrastructure des transports. L'organisation s'attachera également à retenir et à perfectionner les travailleurs spécialisés dans le Nord de l'Ontario. Un partenariat à long terme entre Ontario Northland et Metrolinx serait porteur de retombées pour les deux parties. En voici quelques-unes.

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 procède actuellement à la remise à neuf de 15 autocars à deux niveaux pour Metrolinx dans le cadre d'un projet d'une durée de 36 mois ayant commencé pendant l'exercice 2019-2020, mais qui est actuellement en suspens en raison de la pandémie de COVID-19. Les autocars doivent être refaits au complet, réparés et repeints afin d'allonger leur cycle de vie opérationnel.

Réseau de transport intégré

Tirant profit du succès du projet pilote à Muskoka et de la liaison réussie avec l'aéroport Pearson en collaboration avec Metrolinx, Ontario Northland entend continuer d'étudier d'autres occasions d'intégrer son réseau à celui de Metrolinx et a notamment pour cible la station Vaughan de GO Transit. Grâce à ces services intégrés, tous les clients qui achètent des billets auprès d'Ontario Northland peuvent continuer de recevoir le service par GO Transit dans le Sud de l'Ontario. La vision d'Ontario Northland consiste à étendre ces services intégrés à Hamilton, Kitchener, Waterloo, Guelph et Niagara.

Transport ferroviaire de voyageurs

En octobre 2020, le gouvernement a lancé un sondage afin de demander l'avis de la population, du milieu des affaires et des communautés autochtones de partout en Ontario concernant différentes options relatives au transport le long du corridor ferroviaire dans le Nord-Est de l'Ontario. Ontario Northland, Metrolinx et le MTO travaillent de concert afin d'examiner l'infrastructure des voies ferroviaires et les droits de circulation, d'analyser les besoins relatifs aux stations et aux abribus, d'étudier de nouvelles options au chapitre des horaires, différents scénarios touchant les équipages et une gamme de facteurs financiers, économiques et sociaux, et de réaliser une vaste étude sur l'achalandage.

Services généraux

Une alliance stratégique avec Metrolinx 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 d'affaires en ce qui concerne la comptabilité et la production de rapports financiers, la méthodologie d'affectation, la planification des activités, l'élaboration d'analyses de rentabilisation, les pratiques de gestion des ressources humaines, les initiatives de marketing et de communications, l'obtention de licences technologiques et l'approvisionnement. À l'heure actuelle, Ontario Northland et Metrolinx partagent des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux modèles de comptabilité, à la gestion des risques, aux assurances, au marketing et aux communications.

Initiative d'approvisionnement du transport en commun

C'est en 2018 qu'Ontario Northland a officiellement rejoint l'Initiative d'approvisionnement du transport en commun (IATC), une initiative chapeauté par Metrolinx. L'IATC est l'un des programmes d'approvisionnement du transport en commun les plus novateurs en Amérique du Nord et fait appel à plus de 44 sociétés de transport en commun à l'échelle de la province depuis 2006. Le programme a permis à ses participants de récolter approximativement 31,5 millions de dollars d'économies¹. Ontario Northland utilise ce programme pour faire l'acquisition d'autobus et de pièces d'autobus, lorsque cela est faisable, et a déjà fait appel au programme de l'IATC pour faire l'acquisition de systèmes de surveillance (caméras et technologies) qui seront installés sur les autocars de son parc.

2.3.2 Activité d'amélioration continue avec des tiers

Transport des voyageurs et des colis

Situation actuelle :

Soucieuse de jouer son rôle dans l'offre d'un service de transport par autocar d'un océan à l'autre, Ontario Northland a conclu un partenariat avec le réseau Maritime Bus. Outre le transport des voyageurs, Ontario Northland s'applique également à établir des liens avec des tiers distributeurs de colis. En guise d'exemple, l'organisation collabore avec PenguinPickUp pour distribuer les colis provenant du dépôt de Vaughan dans la région de Toronto.

Situation visée :

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

Planification stratégique : Ontario Northland prévoit de faire appel à un expert pour l'aider à élaborer son prochain plan stratégique. Ces travaux devraient débuter en 2021-2022 et comprendront la collecte de commentaires et d'avis auprès de nombreux groupes d'intervenants ainsi que des initiatives stratégiques qui aideront l'organisation à répondre aux attentes énoncées dans la lettre de mandat du ministre des Transports.

Université Concordia : Ontario Northland prévoit de collaborer 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.

3.0 Survol des programmes

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

3.1 Services ferroviaires

La division des Services ferroviaires continue d'être la locomotive d'Ontario Northland au chapitre des revenus. Les priorités de la division sont axées sur la viabilité grâce à des initiatives visant à endiguer les coûts et à générer des revenus, et sur le maintien de services de transport ferroviaire efficaces, fiables et sûrs pour les expéditeurs et l'industrie dans le Nord-Est de l'Ontario. Ce plan d'activités a pour toile de fond l'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 par une culture d'amélioration continue qui inspirera des avancées opérationnelles. Les nouvelles initiatives retenues pour l'exercice 2021-2022 pourraient être graduelles, l'apport d'une série de petites améliorations contribuant 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 » et la reprise économique au lendemain de la pandémie.

Le **transport ferroviaire des marchandises** offre des options d'expédition essentielles et nécessaires pour stimuler le développement économique à l'échelle de la région, réduire la congestion de la circulation par train et par camion dans les régions urbaines de la province et atteindre différents objectifs provinciaux et fédéraux. À cette fin, il faudra :

- continuer d'ajouter des carrefours de transbordement ferroviaire si l'on veut relier les clients qui se trouvent hors de la portée du réseau ferroviaire à celui de l'Amérique du Nord. En plus de générer des revenus, cette solution offre des options d'expédition économiques à ces clients. Le service de transbordement est absolument indispensable aux initiatives de développement économique

communautaire et à une croissance essentielle de l'industrie dans les secteurs de l'exploitation minière, de la foresterie et de l'agriculture;

- explorer des synergies opérationnelles qui permettraient de relier le réseau ferroviaire avec celui d'autres compagnies de transport ferroviaire et de camionnage dans un effort pour optimiser l'efficacité, renforcer la chaîne d'approvisionnement et réduire la congestion dans les grands centres.

L'exercice 2020-2021 a été semé d'embûches, c'est le moins que l'on puisse dire. Citons, en guise d'exemple, les secteurs de l'exploitation minière et de la foresterie qui ont vu leurs marchés plomber dans la foulée de la pandémie de COVID-19. La division a dû adapter son offre de service de transport de voyageurs et de marchandises en fonction de la variation de la demande de la part des clients.

Considérant les initiatives d'envergure réalisées ces dernières années, 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 l'exercice 2021-2022, demeurera la stabilisation de la division et de son effectif, le développement des affaires au regard du transport des marchandises, la poursuite des initiatives visant à rehausser la sécurité en général, et la satisfaction des attentes énoncées dans le budget.

La division a un partenariat de longue date avec le CN afin de fournir une voie de déviation sur le réseau d'Ontario Northland en cas de panne sur les voies principales de sorte à ne pas interrompre la circulation des marchandises. Pendant ce cycle d'activités, Ontario Northland tentera d'élargir ce partenariat afin qu'il comprenne un service de liaison à horaire fixe pour l'expédition des chargements de wagons vers les voies ferrées de catégorie 1.

[3.2 Services voyageurs \(services d'autocar et train de passagers du Polar Bear Express\)](#)

Ontario Northland offre des services de transport pour assurer un lien essentiel entre les collectivités du Nord de l'Ontario, les collectivités rurales et éloignées et les communautés des Premières Nations isolées. Le train de passagers du Polar Bear Express relie Cochrane à Moosonee et aux communautés des Premières Nations situées sur la côte de la baie James. Il s'agit de l'unique lien terrestre ouvert toute l'année qui dessert ces populations et qui permet à ces dernières de recevoir régulièrement le service du courrier et les approvisionnements. Chaque année, plus de 54 000 déplacements de passagers sont effectués sur une distance de 299 kilomètres dans chaque direction, le trajet nécessitant plus de cinq heures dans chaque direction. Une fois à bord du train, les voyageurs ont droit à des mets quotidiens et autres produits divers, dont les ventes génèrent plus de 500 000 \$ en revenus chaque année.

Le Cochrane Station Inn est un hôtel de 23 chambres qui ne pourrait être mieux situé puisqu'il se trouve au-dessus de la gare de train et d'autobus d'Ontario Northland à Cochrane. Il s'agit du seul hôtel au Canada construit à même une gare ferroviaire. L'hôtel offre un lieu pour passer la nuit aux voyageurs du Polar Bear Express et accueille chaque hiver des adeptes de la motoneige. Chaque année, l'hôtel génère généralement plus de 450 000 \$ en revenus et effectue plus de 4 200 réservations.

Le parc d'autocars d'Ontario Northland parcourt plus de 4,9 millions de kilomètres par année, ce qui équivaut à faire 122 fois le tour de la Terre. Les autocars transportent près de 310 000 passagers et plus de 140 000 colis et sont reliés aux réseaux de transport de partout au Canada. Les colis comprennent

des articles pour lesquels les délais de livraison revêtent une grande importance, comme les envois de banque oculaire, les cendres des défunts, les échantillons d'eau et de laboratoire, les documents de nature juridique, les pièces automobiles, les envois d'articles personnels, les matériaux nécessaires à la construction résidentielle, les fournitures de sécurité et divers autres produits et marchandises. Ontario Northland s'est dotée d'un parc d'autocars modernes qui sont munis du réseau Wi-Fi, de prises électriques et de systèmes d'annonce audio et visuelle qui respectent les normes d'accessibilité. Le parc d'autocars comprend des systèmes de caméra, tant intérieurs qu'extérieurs, afin d'améliorer la sécurité des voyageurs et des conducteurs ainsi que la sécurité sur la route.

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

Ontario Northland est prête à poursuivre son expansion et son intégration avec d'autres transporteurs afin de répondre à la demande des voyageurs et de se conformer aux politiques provinciales. Elle est également bien positionnée pour conclure des partenariats avec d'autres transporteurs privés et publics, l'objectif étant de bâtir un réseau de transport intégré à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières de l'Ontario. Ontario Northland poursuivra ses efforts pour harmoniser ses horaires avec ceux de Metrolinx à la station Vaughan 407 GO qui fait le lien avec l'aéroport Pearson et pour assurer une liaison en été pour les passagers de Metrolinx qui souhaitent se rendre à Muskoka (liaison suspendue à l'été 2020 en raison de la COVID-19).

Les efforts continus de planification stratégique avec Metrolinx permettront d'offrir des services efficaces qui optimisent le parc d'autocars provincial et d'harmoniser les services afin d'assurer le transport des passagers, tout en continuant de répondre aux besoins des voyageurs longue distance qui partent du Nord à destination de Toronto.

Une plus grande expansion des activités donnerait aussi l'occasion de pousser plus loin la coordination avec les services de transport par autocar et par train privés, assurant la connectivité du réseau dans toute la province et le pays.

3.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf

Entretien mécanique des actifs ferroviaires

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

Les mécaniciens de wagons sont répartis à des endroits stratégiques du réseau d'Ontario Northland afin de fournir un soutien mécanique, l'objectif étant de perturber le moins possible la circulation pour les clients et de restreindre le plus possible le nombre de kilomètres parcouru par l'équipement une fois

son cycle terminé. La division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires dispose de personnel mobile qui peut être dépêché n'importe où sur le réseau pour répondre aux besoins mécaniques et effectuer les réparations nécessaires sur place.

Remise à neuf et réparation à l'atelier

Ontario Northland exploite un Centre de remise à neuf et de réparation pour entretenir son propre parc. Dans un souci d'assurer la viabilité de ses activités et de répondre à la demande du marché, elle met son expertise et ses services à la disposition des entreprises d'équipement ferroviaire et lourd du secteur privé à des taux concurrentiels, l'objectif étant le recouvrement intégral des coûts. Depuis un peu plus d'un siècle, le Centre de remise à neuf et de réparation effectue chaque jour l'entretien complet de wagons de transport de voyageurs et de marchandises, de locomotives et d'autocars, de même que des réparations mineures et de gros travaux de révision. Des installations d'entretien modernes et une expertise en la matière sont au cœur d'une exploitation sûre et efficiente des voies ferrées. L'entretien du matériel ferroviaire roulant et des locomotives s'effectue aux installations situées à North Bay et à Cochrane.

La division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires comprend le complexe d'ateliers de Cochrane, une installation d'entretien de 21 000 mètres 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 (PBX). En adoptant des principes de production allégée et en dotant l'effectif d'experts en mécanique ferroviaire provenant de tiers, l'installation et l'effectif actuels de Cochrane se sont transformés ces dernières années et sont aujourd'hui en mesure d'assurer un entretien, des inspections et des réparations mineures plus poussés sur les locomotives, en plus d'effectuer l'entretien quotidien du PBX et des wagons de marchandises.

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

Le complexe d'ateliers de North Bay comprend une installation de 45 000 mètres carrés dotée d'un atelier qui sert exclusivement aux réparations et à la remise à neuf de wagons de voyageurs et de marchandises, d'un atelier d'entretien des locomotives, d'un atelier de roues, et une installation de peinture à la fine pointe de la technologie. La division supervise l'atelier d'entretien des locomotives et l'atelier de roues et la récente transition des activités d'entretien et des inspections quotidiennes des locomotives de North Bay à Cochrane. Cette transition a allégé la charge de travail du personnel de l'atelier de North Bay, qui sera maintenant en mesure de rattraper le retard dans les programmes de remise en état des locomotives, qui comprend la révision complète intérieure 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.

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

3.4 Services généraux

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

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

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

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

4.0 Produits livrables prévus, exercices 2021-2022 à 2025-2026

Chaque division d'Ontario Northland s'inspirera des principes suivants pour atteindre les objectifs énoncés dans ce plan et ne perdra jamais de vue l'importance de la rentabilité :

- trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique;
- offrir des services de transport efficaces, sûrs, responsables sur le plan environnemental et fiables dans le Nord de l'Ontario;
- s'améliorer et innover continuellement afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service;
- trouver des moyens de générer des revenus, de faire preuve d'innovation dans nos manières de faire et d'assurer une plus grande stabilité des programmes et les mettre en pratique;
- collaborer avec les employés et les collectivités afin d'améliorer les services.

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Continuer d'offrir des services d'autocar et de train de passagers de qualité tout en suivant de près et en adaptant les services afin d'offrir aux clients le service recherché et gérer les coûts		
Trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique	Réduire les dépenses de déplacement des cadres de 10 % en ayant recours aux technologies de télécommunications pour les réunions.	En cours
	Explorer et mettre en place des solutions novatrices et des occasions de partenariats dans le but d'améliorer les services de transport dans les collectivités nordiques et rurales.	En cours
	Conclure des contrats d'entretien afin d'effectuer la maintenance et l'entretien des autocars à l'échelle du réseau étendu.	Été 2021
Offrir des services de transport efficaces, sûrs, responsables sur le plan environnemental et fiables dans le Nord de l'Ontario	Utiliser un logiciel (Intalex) pour consigner tous les incidents et toutes les collisions afin de comprendre les tendances, de réduire le nombre de réclamations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (WSIB) et de collaborer avec les employés pour tout ce qui entoure le recyclage professionnel.	En cours
	Suivre de près les éclosions de COVID-19, mettre en place les mesures de sécurité nécessaires et adopter les pratiques exemplaires recommandées en se laissant guider par les lignes directrices reçues de la Santé publique, de partenaires de l'industrie et de ministères gouvernementaux.	En cours
S'améliorer et innover continuellement afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service	Créer de nouveaux postes au centre d'appels au sein du groupe des représentants commerciaux du Service à la clientèle et instaurer une fonction de clavardage en direct sur le site Web d'Ontario Northland.	Mai 2021
	Créer un nouveau rôle de coordonnateur à l'accessibilité et à la diversité afin d'améliorer la conformité de l'organisation à la réglementation sur l'accessibilité, tant à l'échelon provincial que fédéral.	Mai 2021
	Continuer de collaborer avec Metrolinx afin de faire mieux concorder les horaires et pour qu'il soit possible à la clientèle de passer du réseau de Metrolinx à celui d'Ontario Northland, et vice versa, peu importe de qui elle a acheté un billet.	Été 2021
	Mettre en place l'impression des bordereaux d'expédition à partir de la maison pour les colis.	Décembre 2021
	Adopter de nouveaux mécanismes de reddition de comptes afin d'effectuer un suivi plus rapproché de l'activité de messagerie et des revenus générés par trajet.	Octobre 2021
	Collaborer avec des partenaires de l'industrie afin d'instaurer un réseau de transport interurbain transfrontalier sans rupture.	En cours
	Poursuivre les examens du nombre de passagers et adapter les horaires à la demande, pour une plus grande efficacité.	En cours

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Continuer d'offrir des services d'autocar et de train de passagers de qualité tout en suivant de près et en adaptant les services afin d'offrir aux clients le service recherché et gérer les coûts	Continuer d'assurer le nouveau service d'autocar interurbain permanent jusqu'à Thunder Bay et Winnipeg afin de relier le Nord-Ouest de l'Ontario tout en explorant des solutions novatrices pour desservir des collectivités situées au nord et au sud du corridor de l'autoroute 17.	Été 2021
	Continuer d'optimiser le service d'autocar en évaluant l'achalandage et l'activité de messagerie afin de décider s'il faut un arrêt d'autobus, un arrêt sur demande ou l'absence d'arrêt.	En cours
	Utiliser les données recueillies grâce à la solution de gestion des réservations et des billets pour prendre des décisions en ayant recours à une méthodologie itérative et justifiable.	En cours
Trouver des moyens de générer des revenus, de faire preuve d'innovation dans nos manières de faire et d'assurer une plus grande stabilité des programmes et les mettre en pratique	Augmenter les revenus tirés du service de messagerie et multiplier les initiatives de marketing pour le Nord-Ouest de l'Ontario, le Manitoba, Toronto et la région métropolitaine de Toronto.	Été 2021
Collaborer avec les employés et les collectivités, y compris les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services	Assister à des événements organisés dans les collectivités à l'échelle du réseau.	En cours
	Organiser des événements qui témoignent de l'engagement des employés envers la population (p. ex. les événements organisés deux fois par an qui consistent à utiliser les autobus pour la collecte de denrées alimentaires).	Décembre 2021

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Rehausser la qualité des services de transport des voyageurs et de transport express des marchandises en direction et en provenance de la côte de la baie James par le Polar Bear Express		
Trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique	Trouver des moyens d'économiser des coûts afin d'atténuer les pressions sur les dépenses exercées par les mesures de sécurité liées à la COVID-19. Participer à des discussions avec des joueurs de l'industrie portant sur des comparatifs et des pratiques exemplaires pour gagner en efficacité opérationnelle et mettre en œuvre des idées qui cadrent avec le mode d'exploitation.	En cours
	Adapter la gestion de l'hôtel afin de répondre aux besoins opérationnels. Réévaluer les activités de l'hôtel pour bien cerner les périodes plus calmes et diminuer les heures lorsque la demande est inexistante.	Été 2021
Offrir des services de transport efficaces, sûrs, responsables sur le plan environnemental et fiables dans le Nord de l'Ontario	Explorer de nouvelles technologies pour la désinfection de l'intérieur des autocars de passagers (c.-à-d. des pulvérisateurs électrostatiques, etc.) dès leur mise en marché.	Mai 2021
	Installer des mécanismes de contrôle et de vérification pour repérer et traiter les articles qui excèdent la limite de poids. Faire participer tous les secteurs à l'initiative (les représentants commerciaux du Service à la clientèle, les opérateurs du Service d'autocars, la livraison express de marchandises et les services à bord).	Octobre 2021
	Continuer de prendre part au groupe de travail spécial ayant pour mandat de freiner l'afflux de substances illicites dans les collectivités du Nord de l'Ontario.	En cours
	Évaluer et examiner la pertinence de faire appel à un entrepreneur tiers pour les services de sécurité à bord du Polar Bear Express.	Avril 2021
S'améliorer et innover continuellement afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service	Explorer une gamme d'options pour les services alimentaires dans le Polar Bear Express (p. ex. boîtes repas, livraison au siège, etc.).	Septembre 2021
Collaborer avec les employés et les collectivités, y compris les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services	Assister à des événements tenus dans les collectivités à l'échelle de la région. Tenir des séances d'information de la population sur des sujets d'intérêt précis, en fonction des besoins.	En cours
	Reconduire sa participation en tant que membre du conseil de l'Association du tourisme de Cochrane.	En cours

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026 Les Services ferroviaires offriront des services sûrs, efficaces et fiables qui soutiennent la prospérité économique dans le Nord de l'Ontario		Date d'achèvement prévue
Trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique	Réduire les coûts d'entretien en dressant l'inventaire des véhicules des parcs dont il est possible de se départir selon l'état des wagons-tombereaux et des wagons couverts. Ces wagons ont fait l'objet d'une évaluation, et le processus est enclenché afin de les retirer des parcs.	1 ^{er} juillet 2021
	Adapter les horaires des trains aux variations dans la demande. Le service de transport de marchandises s'est bien adapté à la chute de la demande engendrée par la pandémie de COVID-19, tandis que le Service voyageurs éprouve toujours des problèmes liés à la pandémie et aux demandes et préoccupations des collectivités.	En cours jusqu'à la fin de la pandémie de COVID-19
	Continuer de prendre des mesures proactives pour freiner la propagation de la COVID-19 et réagir à chaque cas déclaré de symptômes potentiels en isolant la personne et en lui faisant passer un test de dépistage avant qu'elle puisse réintégrer l'effectif.	En cours jusqu'à la fin de la pandémie de COVID-19
	Remplacer les consoles radio et la face avant du train (à la gare d'Englehart).	Décembre 2021
	Remplacer le système d'avertissement du passage à niveau au mille 68.44 de la subdivision de Kapuskasing, aux milles 111.56 et 113.41 de la subdivision de Temagami, au mille 104.32 de la subdivision de Ramore et au mille 0.64 de la subdivision d'Island Falls.	Octobre 2021
	Remplacer les unités d'éclairage existantes par des DEL à 11 passages à niveau sur la subdivision de Temagami.	Octobre 2021
	Remplacer l'équipement de lecture de l'identifiant automatique de l'équipement au mille 4.9 de la subdivision de Ramore.	Octobre 2021
	Mettre à niveau le système hydraulique pour le système d'avertissement au mille 104.32 de la subdivision de Ramore.	Octobre 2021
	Veiller à ce que les concepts de l'évaluation environnementale soient expliqués aux gestionnaires en première ligne et aux gestionnaires de projet afin d'avoir la certitude qu'ils seront pris en considération à l'étape de la planification.	Avril 2021
	Poursuivre la mise à niveau des systèmes de protection des passages à niveau d'Ontario Northland. Cinq passages à niveau ont été réalisés en 2020, et nous planifions actuellement la réfection de cinq passages à niveau munis de clignotants et d'alarmes sonores au cours de chaque exercice. Nous avons un total de 72 passages à niveau munis de clignotants et d'alarmes sonores sur le réseau.	Octobre 2034 pour tous les passages à niveau
	Poursuivre les travaux d'amélioration du système radio de train (zones hors de portée).	Août 2021
L'Association des chemins de fer du Canada a fait savoir que les enregistreurs audio et vidéo de locomotives seront obligatoires à compter de septembre 2022. Nous entreprendrons donc le processus de mise à niveau de notre parc afin de l'équiper de ces systèmes, de caméras et d'enregistreurs orientés vers l'avant et de consignateurs d'événement, lesquels sont en train d'être emballés par le fabricant. De plus, nous installerons des appareils de surveillance par GPS.	1 ^{er} juillet 2022	

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026 Les Services ferroviaires offriront des services sûrs, efficaces et fiables qui soutiennent la prospérité économique dans le Nord de l'Ontario		Date d'achèvement prévue
S'améliorer et innover continuellement afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service	Examiner les services chaque trimestre afin de veiller à ce que notre offre réponde aux besoins de la clientèle, notamment sur le plan de la planification d'itinéraires.	En cours Chaque trimestre
	Examiner les possibilités de collaborer avec d'autres compagnies ferroviaires, et plus particulièrement le Canadien National, dans le domaine de la production en raison de la proximité des voies ferrées et des hauts faits de nos histoires respectives.	Octobre 2021
	Tenir des réunions avec des clients actuels pour bien cerner l'évolution de leurs secteurs d'activités et générer des occasions d'offrir de nouveaux services ferroviaires en fonction des volumes, des cycles et des prix. Donner suite à des propositions de nouveaux partenariats dans le Nord.	En cours
Trouver des moyens de générer des revenus, de faire preuve d'innovation dans nos manières de faire et d'assurer une plus grande stabilité des programmes et les mettre en pratique	Revoir l'offre de services aux clients actuels afin d'établir une hausse des tarifs ou de nouveaux services.	En cours
	Faire la promotion de notre service et de notre expertise auprès de nouveaux marchés – les papetières, les mines et autres transporteurs ferroviaires – afin de générer de nouvelles perspectives d'affaires, notamment sur le plan du transport de ligne.	En cours
	Examiner toutes les sources de revenus pour les propriétaires de wagons, comme les activités de manœuvre, de remorquage, de transport de ligne ou d'entreposage (court et long terme).	En cours
	Tenter de trouver de nouveaux clients pour le Centre de remise à neuf et de réparation dans les secteurs de l'exploitation minière et du camionnage.	En cours
Collaborer avec les employés et les collectivités, y compris les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services	Continuer de tenir des assemblées à l'intention des employés (sécurité, bilan et mobilisation) afin de leur donner à tous la chance d'assister à au moins une réunion au cours de l'exercice.	Août 2021
	Tenir des réunions syndicales-patronales semestrielles avec tous les syndicats.	En cours
	Tenir des réunions annuelles avec les maires et les agents de développement économique des grandes villes dans le Nord de la province desservies par Ontario Northland ainsi que des réunions semestrielles à Moosonee.	En cours

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026 Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		Date d'achèvement prévue
Trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique	Endiguer les coûts en réduisant encore plus les frais de carte de crédit et les rétrofacturations et avoir davantage recours au traitement électronique.	Ex. 2021-2022
	Examiner et évaluer les options permettant de réduire l'exposition d'Ontario Northland au risque relatif au prix du carburant.	Ex. 2022-2023
	Cerner et faire approuver des moyens, pour Ontario Northland, d'optimiser son bilan, notamment grâce à une évaluation permettant de maximiser les immobilisations.	Ex. 2021-2022

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		
	Procéder à une vérification des dossiers d'invalidité de longue durée afin de veiller à ce que toutes les mesures compensatoires prévues soient appliquées.	T4 Ex. 2021-2022
	Lancer une DP pour un plan d'aide aux employés et la gestion de l'invalidité par une tierce partie.	T2 Ex. 2021-2022
	Chercher des moyens de mettre en place un système de dossiers des employés sans papier au sein des RH.	Ex 2023-2024
	Réaliser une analyse détaillée des coûts et des avantages des applications technologiques actuelles et étudier la possibilité de passer à des offres de services infonuagiques afin de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité.	T4 Ex. 2021-2022
	Établir des processus de gestion de la configuration afin de gérer les biens de TI en toute efficacité.	T4 Ex. 2023-2024
	Améliorer le réseau WI-FI dans les autocars – vérifier et examiner des stratégies visant à réduire ou à regrouper les dépenses en données par autocar.	T3 Ex. 2022-2023
	Finances – demander des comptes lorsque les cibles de dépenses énoncées dans le Plan des activités et le Plan des immobilisations sont atteintes ou dépassées (immobilisations et exploitation). Lorsque les cibles dépassent les attentes relatives aux écarts (écart en % et en \$ par division), veiller à ce que des stratégies d'atténuation réalistes et claires soient élaborées et mises en œuvre.	En cours
	Surveiller les fournisseurs attirés et avoir recours à ceux qui pourraient être porteurs de profits pour Ontario Northland.	En cours
	Examiner les coûts actuels des courtiers en douanes pour veiller à ce qu'Ontario Northland bénéficie des honoraires les plus bas pour le niveau de service requis.	Ex. 2021-2022
	Appliquer les leçons apprises pendant la réponse à la pandémie de COVID-19, et incorporer des processus d'affaires nouveaux ou revus, des procédures opérationnelles et d'autres moyens de réaliser des gains en efficacité pour améliorer la prestation de services par les Services généraux.	Ex 2021-2022
Offrir des services de transport efficaces, sûrs, responsables sur le plan environnemental et fiables dans le Nord de l'Ontario	Continuer de 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.	En cours
	Veiller à ce que chaque bâtiment et structure respecte les codes et les lois en vigueur régissant le travail et les bâtiments ou s'assurer qu'il y a un plan pour s'y conformer qui soit élaboré à partir de vérifications et de plans en matière de gestion des installations.	Les vérifications continues comprendront des tableaux pour les dates de conformité 2025
	Vérifier la consommation d'énergie de tous les grands bâtiments (29) et mettre au point un plan d'action afin de réduire les dépenses en	2022

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		
	énergie.	
	Rendre le programme de soutien à l'assiduité officiel pour inciter les employés à se présenter au travail et, par le fait même, réduire les coûts de l'entreprise générés par l'absentéisme.	2022-2023
	Mettre la priorité sur la prévention des incidents en se servant des données contenues dans le nouveau logiciel de gestion des incidents pour dégager des tendances et atténuer en amont les risques en matière de santé et sécurité.	En cours
	Faire constamment la promotion d'une culture de sécurité par des activités de la campagne sur le travail sécuritaire et la remise de prix trimestriels sur la santé et la sécurité.	En cours
	Déployer graduellement un plan d'action pluriannuel pour une culture en santé et sécurité qui tient compte des résultats au sondage d'évaluation de la culture en santé et sécurité de l'Association des chemins de fer du Canada et des résultats des groupes de discussion.	2021-2022 En cours
	S'adapter aux changements apportés aux protocoles liés à la COVID-19 par la Santé publique.	En cours jusqu'à la levée des restrictions
	Continuer d'améliorer les protocoles de santé et de sécurité pour atténuer les risques de propagation de la COVID-19, et continuer de veiller à ce que toutes les exigences relatives à l'EPI qui s'appliquent aux activités de l'entreprise soient respectées.	En cours jusqu'à la levée des restrictions
	Mettre en place à l'échelle de l'organisation une politique et un outil d'évaluation des dangers préalable au travail afin de veiller à ce que les risques soient cernés avant le début du travail.	Ex. 2021-2022 à ex. 2022-2023
	Magasin – Réaménager tous les entrepôts afin de veiller à ce que la priorité soit accordée à la sécurité	Ex. 2023-2024
S'améliorer et innover continuellement afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service	<p>Transparence et responsabilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Établir un nouveau plan stratégique au sein d'Ontario Northland en tenant compte des points de vue des principaux intervenants et dans un contexte de révision ou de mise à jour du mandat confié par le gouvernement. Établir une politique de gestion du risque d'entreprise au sein d'Ontario Northland. Augmenter le niveau de maturité en matière de gestion du risque d'entreprise d'Ontario Northland afin de le faire passer de « Ponctuel » (niveau actuel) à « Initial » (cible de 2022). Optimiser et étoffer les procédures de vérification actuelles afin d'inclure d'autres services partagés et, en particulier, des secteurs à haut risque, et de resserrer les processus de gouvernance et de contrôle financiers. Modifier le plan de vérification interne en conséquence. Continuer la mise en œuvre des recommandations relatives à la Feuille de route des finances, ce qui comprend un 	<p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>En cours</p>

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		
	<p>programme d'optimisation, l'adoption de technologies, la formation, la mise en place des ressources nécessaires, et l'optimisation des rapports.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une politique « écologique » organisationnelle qui comprend des initiatives de gestion de l'énergie afin de réduire les dépenses et d'avoir une incidence positive sur les changements climatiques et l'environnement. • Poursuivre l'élaboration du plan de communications en situation de crise (Marketing et Communications). • Vérifier le contenu du portail des employés (SharePoint) afin d'en juger l'exactitude et la pertinence. Établir un modèle et un plan de gouvernance pour garantir la viabilité du contenu. • Selon le financement disponible, mettre en œuvre la portion du Programme de gestion des biens d'entreprise d'Ontario Northland qui correspond à la première année, ce qui inclut les ressources humaines, les processus d'affaires, les technologies et une politique de gestion des biens d'entreprise harmonisée avec les pratiques exemplaires. • Revoir les processus actuellement utilisés pour le paiement des repas afin de mettre en place une nouvelle approche de paiement simplifiée et uniforme. • Revoir les processus de suivi des retenues de garantie sur les immobilisations et apporter des améliorations au besoin. 2022-2023. • Centraliser certaines tâches liées à l'approvisionnement : 2021-2022 <ul style="list-style-type: none"> ○ Gérer le rendement des fournisseurs ○ Informer les gestionnaires de projet de la façon de procéder avec les appels d'offres (y compris les projets de fonctionnement et d'immobilisations) • Centraliser les besoins en carburant pour les locomotives et les options de rendement des investissements. • Mettre en place des comptes réguliers de l'inventaire matériel (changement par rapport au compte unique). 2022-2023 • Examiner différentes options pour les ententes de stockage de l'inventaire avec les fournisseurs. 2022-2023 • Collaborer avec le MTO, Metrolinx et d'autres parties intéressées afin de fournir de l'information utile à la prise de décisions concernant le transport ferroviaire de voyageurs dans le Nord. • Élaborer un cadre de mesure du rendement afin de soutenir la prise de décisions reposant sur des faits, l'amélioration continue et la responsabilisation publique, qui comprend des indicateurs de rendement clés (IRC) harmonisés avec les normes de l'industrie. 	<p>Automne 2021</p> <p>Septembre 2021 T3 Ex. 2021-2022</p> <p>Programme complet en 2025-2026</p> <p>Ex 2022-2023</p> <p>Ex. 2022-2023</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2022-2023</p> <p>Ex. 2022-2023</p> <p>Ex 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p>
	<p>Gestion de l'effectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un programme d'orientation et d'accueil des 	<p>Ex. 2021-2022</p>

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026 Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		Date d'achèvement prévue
	<p>nouveaux employés personnalisé à chaque gestionnaire qui ferait partie d'une feuille de route générale sur le développement du leadership.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un système centralisé de suivi des griefs qui montre l'état d'avancement, les mises à jour et le règlement des griefs, pour tous les groupes de négociation. • Offrir une formation sur la gestion du risque à l'équipe de la direction et aux directeurs. • Poursuivre l'élaboration de la Stratégie de gestion de l'effectif d'Ontario Northland en introduisant un module électronique sur la planification de la relève dans un logiciel sur la gestion du rendement existant afin de saisir les certifications et la formation et de produire des rapports améliorés sur les besoins en matière de compétences et de formation. • Bonifier la gamme des services du Centre des Services généraux afin d'offrir aux employés un meilleur accès aux services offerts par les Services généraux, notamment ceux ayant trait à la paye et aux Ressources humaines. • Renforcer les canaux de communications internes afin de bien informer les employés des initiatives organisationnelles. Augmenter la portée des communications et trouver de nouveaux canaux de communication afin de rejoindre les employés qui ne travaillent pas à un bureau. • Élaborer un cadre amélioré pour l'accueil et le départ des employés et privilégier les processus qui misent sur les technologies et les applications déjà employées. Mettre sur pied un programme de soutien à la formation et à l'utilisation des TI. • Créer une bibliothèque ou des vidéos de formation sur les finances à l'intention de tous les employés d'Ontario Northland afin qu'ils aient accès à l'accueil des nouveaux employés et soient mis à contribution dans celle-ci, et mettre à jour la bibliothèque au besoin. 	<p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2022-2023 à 2023-2024</p> <p>Ex. 2022-2023 à 2023-2024</p> <p>Mars 2022</p> <p>T2 Ex. 2022-2023 T4 Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p>
	<p>Collecte des données</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer d'améliorer les partages de données et l'harmonisation des processus entre les secteurs des RH et de la paye. Éliminer les dossiers en double et optimiser le système d'information sur la paye et son utilisation. • Améliorer le temps de traitement de la paye en passant à un système qui ne nécessite pas le dépôt de feuilles de temps pour les employés salariés et en réalisant d'autres gains en efficacité avec les différents systèmes et procédés. • Simplifier les processus au sein de l'équipe du secteur de la paye, notamment en élaborant des fiches de référence rapide pour d'autres secteurs afin de minimiser les modifications qui doivent être apportées à la paye. Chercher des solutions 	<p>En cours</p> <p>Ex. 2025-2026</p> <p>Ex. 2021-2022</p>

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		
	<p>possibles pour accélérer les communications relatives aux avantages sociaux, réduisant par le fait même le besoin pour des chèques de paye sur demande.</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuer de mettre en œuvre les conclusions découlant de l'examen de la gestion du matériel, des magasins et entrepôts et de l'approvisionnement : <ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement stratégique Poursuite de l'examen des niveaux de l'inventaire Suivi et surveillance des indicateurs de rendement clés Travailler avec le secteur des RH pour veiller à ce que l'analyse des ETP suive un processus cohérent grâce à Infinium et Questica. 	<p>Ex. 2022-2023</p> <p>Ex. 2021-2022</p>
	<p>Communications numériques et service à la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> Migrer Ontario Northland de Microsoft Office (local) à Microsoft Office 365 (dans le nuage). Les TI doivent collaborer avec les Services d'autocar pour mettre en place un système numérique mis à jour et instaurer le processus de rémunération des conducteurs d'autocar (le système actuel est un programme interne personnalisé). Choisir et mettre en place un outil de renseignement d'entreprise fondé sur le diagnostic par les données et l'infrastructure connexe ainsi qu'un programme de mesure du rendement au sein d'Ontario Northland (MS Power BI). Concevoir et mettre en œuvre des services améliorés de réception automatique des appels sur les lignes téléphoniques principales d'Ontario Northland, et offrir plus d'options de libre-service. Évaluer les avantages, les besoins et les exigences relativement à l'entrepôt de données et à la gouvernance d'Ontario Northland afin de soutenir les services de renseignements d'entreprise centralisés. Introduire la gestion des relations avec la clientèle au sein de différentes divisions et différents secteurs. Commencer la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie et feuille de route quinquennales touchant les TI. Mettre à jour et à l'épreuve un plan de gestion de la continuité des services en matière de TI, y compris des routines de reprise des activités après désastre pour les services essentiels de l'entreprise. Revoir/mettre à jour le logiciel de reconnaissance optique des comptes fournisseurs actuellement utilisé. Revoir les processus actuels pour les soumissions aux clients externes afin de veiller à ce que des pratiques uniformes soient employées, à ce que des gains en efficacité soient réalisés et à ce que l'intégralité des coûts relatifs au travail 	<p>T2 Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>T4 2021-2022</p> <p>T1 Ex. 2021-2022</p> <p>T4 Ex. 2023-2024</p> <p>T4 Ex. 2023-2024</p> <p>T1 Ex. 2021-2022</p> <p>T4 Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p> <p>Ex. 2021-2022</p>

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026 Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		Date d'achèvement prévue
	<p>externe soit recouvrée.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplifier/automatiser l'approvisionnement (processus d'approvisionnement au paiement) et les procédures des magasins <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en œuvre les bordereaux d'emballage numériques ○ Mettre en œuvre les demandes d'expédition numériques • Automatiser les états financiers de fin d'exercice. • Mettre en place des « voies rapides » dans les magasins pour un service rapide. • Formuler des avis et exécuter des produits livrables afin de soutenir le <i>Plan de transport pour le Nord de l'Ontario</i> de la province. • Évaluer la faisabilité et élaborer une analyse de rentabilisation pour un « marché de transport numérique » afin de relier les voyageurs aux services et aux partenaires de transport d'Ontario Northland. 	<p>Ex. 2022-2023 Ex. 2021-2022 Ex. 2021-2022</p>
Trouver des moyens de générer des revenus, de faire preuve d'innovation dans nos manières de faire et d'assurer une plus grande stabilité des programmes et les mettre en pratique	<p>Le secteur Marketing et Communications appuiera les initiatives porteuses de revenus de l'organisation par la distribution de matériel publicitaire et promotionnel. La priorité consistera à promouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'ajout d'itinéraires pour les autocars ○ Les services de messagerie par autocar ○ Les services de transport ferroviaire ○ Le transport en autocar destiné aux étudiants et aux aînés ○ Les services du Centre de remise à neuf et de réparation ○ Les campagnes spéciales avec des partenaires comme Metrolinx 	En cours – les campagnes actuelles se terminent en mars 2022
	Revoir le processus actuel pour acheter et vendre des dollars américains afin de réaliser un plus gros rendement sur l'investissement.	Ex. 2021-2022
	Continuer de vendre les actifs excédentaires et mis au rebut par l'entremise du site GovDeals afin de maximiser les revenus.	Ex. 2021-2022
	Veiller à ce que tous les bâtiments ou les terrains excédentaires soient vendus ou loués afin de tirer le plus de revenus possible du portefeuille de terrains et de bâtiments.	En cours
Collaborer avec les employés et les collectivités, y compris les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services	Former un comité directeur des technologies de l'information dont le mandat consistera à élaborer, appliquer et réaliser une feuille de route stratégique pour les Services des technologies de l'information.	T3 Ex. 2021-2022
	Prendre part aux occasions de socialiser avec les intervenants des	En cours

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
Les Services généraux offriront des services novateurs, efficaces et efficaces pour soutenir les unités opérationnelles		
	collectivités, des régions et de l'industrie, y compris les communautés autochtones, afin d'échanger des connaissances.	
	Mettre en œuvre une stratégie de gestion de l'énergie et former un comité chargé d'examiner l'utilisation de l'énergie et d'établir les priorités en ce qui a trait aux mises à niveau à apporter à l'échelle de l'organisation.	Printemps 2020
	Planifier la quatrième édition de l'épreuve d'enfoncement de crampons à rail et trouver des moyens d'obtenir une plus grande couverture médiatique et participation des clients et spectateurs. La tenue de l'événement dépendra des restrictions liées à la COVID-19.	Juin 2022
	Évaluer tous les événements organisés dans les collectivités pour souligner une occasion spéciale auxquels Ontario Northland a participé ou qu'elle a commandités en 2019 et évaluer et planifier les activités promotionnelles pour 2021-2022.	Décembre 2021
	Réaliser un sondage sur la motivation du personnel et se servir des commentaires reçus pour établir des IRC ainsi que pour orienter l'élaboration d'une stratégie pluriannuelle en matière de ressources humaines au sein de l'organisation.	T1 Ex. 2022-2023
	Établir des liens tout en formant ou en rejoignant une alliance d'approvisionnement avec d'autres organisations ferroviaires d'intérêt local.	Ex. 2022-2023
	Distribuer des avis techniques (TI) trimestriels ou informer les usagers des pratiques exemplaires à respecter pour l'utilisation des technologies à bord des véhicules d'Ontario Northland.	Chaque trimestre
	Établir ou rejoindre un réseau de services de technologies de l'information réunissant des représentants de STI d'autres organisations de transport ou du Nord.	T4 Ex. 2022-2023
	Finances – Mettre en place une collaboration régulière avec des organisations de vente de billets afin de bâtir des relations et d'améliorer les communications.	En cours
	Participer à des conférences et des événements de l'industrie à titre de conférencier ou d'expert invité afin d'aborder des sujets liés aux Services généraux ou aux transports.	En cours
	Mettre en place un programme de formation sur la sensibilisation culturelle à l'intention de tous les employés et prévoir de modifier ou d'offrir les programmes ou le contenu en fonction du rôle de l'employé.	T1 Ex. 2022-2023

5.0 Profil financier

Coup d'œil sur Ontario Northland

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

Le budget d'exploitation pour l'exercice 2021-2022 comprend une subvention de fonctionnement de 49,3 millions de dollars, des revenus de 70,7 millions de dollars et des dépenses de 119,9 millions de dollars. L'exercice 2020-2021 n'a pas été facile pour Ontario Northland, frappée durement par la pandémie de COVID-19 qui a entraîné une chute marquée de l'achalandage sur le Polar Bear Express (PBX) et les autocars, de même qu'un recul dans les chargements ferroviaires, la privant de revenus de plus de 14 millions de dollars. Parallèlement à cette chute de revenus, Ontario Northland a dû engager des coûts supplémentaires pour assurer la sécurité des clients et des employés en instaurant des mesures de sécurité renforcées pendant la pandémie. Les répercussions financières de la pandémie de COVID-19 sur Ontario Northland sont projetées sur toute la période des présentes perspectives quinquennales. Pendant la durée du plan d'activités quinquennal, la subvention de fonctionnement passera de 49,3 millions de dollars à 52,9 millions de dollars – une augmentation de 7 % –, ce qui comprend les coûts d'exploitation rattachés à la mise en œuvre du Programme de gestion des biens d'entreprise.

Ontario Northland doit en outre 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.

Il convient de noter que les besoins financiers projetés pour les services essentiels du PBX s'élèvent à 22,1 millions de dollars (45 % du budget d'exploitation total). Les trains de voyageurs et de marchandises du PBX constituent un service essentiel qui relie Cochrane à Moosonee et représentent le seul lien terrestre vers les communautés des Premières Nations vivant sur la côte de la baie James. Tous les autres secteurs de services et de soutien d'Ontario Northland projettent des besoins en financement atteignant 27,1 millions de dollars. Cet investissement absolument indispensable dans le Nord a des répercussions directes et positives sur le développement économique, les changements climatiques, le tourisme et l'accès public aux transports, en plus de réduire les coûts d'entretien des routes et d'accroître la sécurité routière.

Ontario Northland FY2021-22 to FY2025-26 Fiscal Impact

Ontario Northland at a Glance	Projected 2021-2022	Projected 2022-2023	Projected 2023-2024	Projected 2024-2025	Projected 2025-2026
Operating Investment:					
Polar Bear Express (PBX)* Essential Services	22,102	21,945	22,946	23,564	24,110
Ontario Northland (excluding PBX)	27,091	26,730	26,409	27,826	28,653
Total Operating Investment	49,193	48,675	49,355	51,390	52,763
Capital Investment:					
Polar Bear Express (PBX) Essential Services	11,742	11,885	12,406	11,152	11,463
Ontario Northland (excluding PBX)	53,119	48,354	42,481	42,554	37,514
Total Capital Investment (Note 1)	64,861	60,240	54,888	53,706	48,977
Total Polar Bear Express (PBX) Essential Services Investment	33,844	33,830	35,352	34,716	35,573
Total Ontario Northland (excluding PBX) Investment	80,211	75,084	68,890	70,380	66,167
Principle payments of long term debt	101	106	111	117	123
	114,156	109,021	104,354	105,213	101,863

* Polar Bear Express Essential Services include all Rail Freight and Rail Passenger services from Cochrane to Moosonee, including Cochrane Station Inn Hotel

Note 1 - Of the \$65M capital, there is a \$9.6M 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 :

Répercussions financières pour Ontario Northland, exercices 2021-2022 à 2025-2026

Anglais	Français
Ontario Northland at a Glance	Coup d'œil sur Ontario Northland
Projected	Projections
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
Total Capital Investment (Note 1)	Investissement total – 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, including Cochrane Station Inn Hotel	* Les Services essentiels du Polar Bear Express regroupent l'ensemble des services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs entre Cochrane et Moosonee, y compris l'hôtel Cochrane Station Inn.
Note 1 – Of the \$65M capital, there is a \$9.6M capital lever that the Ministry will request supplementary estimates in support of the Agency's in-year capital	Note 1 – Sur le budget d'immobilisations de 65 M\$, il y a un montant de 9,6 M\$ en immobilisations que le Ministère demandera dans le budget supplémentaire des dépenses pour

requirements, based on the approved 10 year capital plan.	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.	

5.1 Résumé du budget d'exploitation

Résumé du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026 est établi en fonction des produits livrables décrits dans ce plan. Le budget est présenté ici sous forme abrégée.

Le budget a été établi dans un contexte de pandémie de COVID-19, en partant du principe qu'il n'y aura plus d'interruptions de service majeures entraînant une perte de revenus, des variations importantes dans l'offre de services, des 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 qui ne figurent pas déjà dans les prévisions.

Sommaire des besoins financiers d'Ontario Northland – Budget d'exploitation pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026

SUMMARY OPERATING BUDGET FY2022 - FY2026

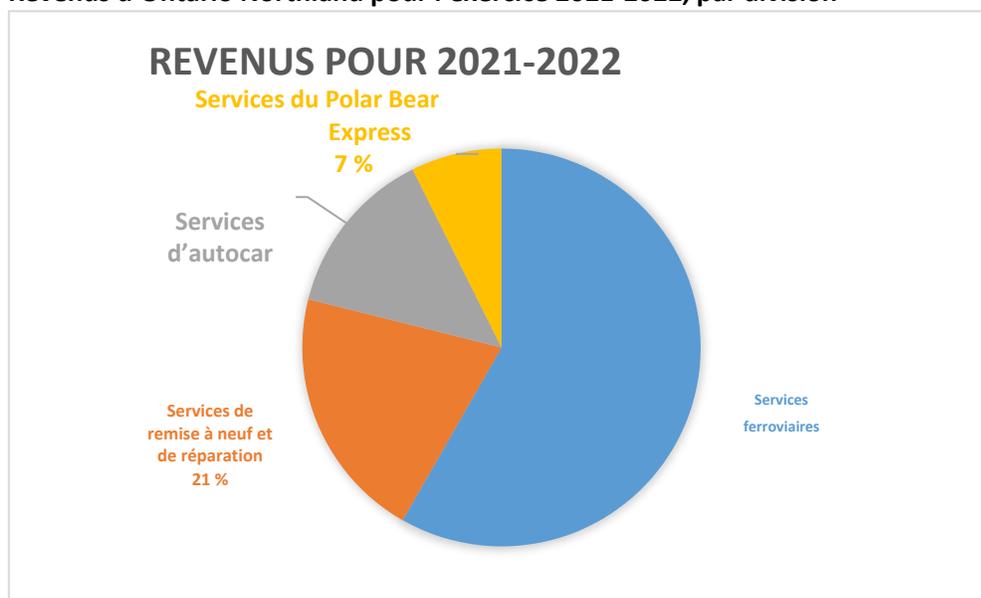
Revenues (\$000's)	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Rail Services	41,219	40,991	42,232	42,872	43,606
Remanufacturing and Repair Services	14,584	7,116	3,245	3,292	3,339
Motor Coach Services	9,706	11,724	11,874	12,076	12,281
Polar Bear Express Services	5,202	5,993	5,591	5,699	5,785
	70,711	65,824	62,941	63,939	65,011
Expenses (\$000's)					
Labour & Benefits	72,001	69,245	67,692	69,507	70,992
Materials & Parts	21,893	19,277	17,661	18,183	18,573
Supplies & Equipment	5,414	5,375	5,355	5,518	5,642
Services	8,584	7,861	7,581	7,794	7,933
Other	12,014	12,741	14,008	14,327	14,633
	119,905	114,499	112,296	115,329	117,774
Total operating loss	(49,193)	(48,675)	(49,355)	(51,390)	(52,763)
Principle payments on loan	101	106	111	117	123
Total Operating Subsidy Requirement	(49,294)	(48,781)	(49,466)	(51,507)	(52,886)
Other expenses:					
Amortization	4,800	4,540	4,439	4,221	3,839
Amortization of deferred capital contribution	16,448	17,738	19,063	19,995	20,938
Write off of assets/inventory	500	500	500	500	-
	21,748	22,778	24,001	24,716	24,777
Anglais	Français				
Summary operating budget FY2022 – FY 2026	Sommaire du budget d'exploitation – 2022 à 2026				
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
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
Total Operating Subsidy Requirement	Total de la subvention de fonctionnement nécessaire
Other expenses	Autres dépenses
Amortization	Amortissement
Amortization of deferred capital contribution	Amortissement de l'apport en capital reporté
Write off of assets/inventory	Radiation d'actifs/inventaire

Revenus

Les revenus totaux projetés pour l'exercice 2021-2022 s'élèvent à 70,7 millions de dollars.

Revenus d'Ontario Northland pour l'exercice 2021-2022, par division



On s'attend à ce que les revenus générés par le transport ferroviaire de marchandises connaissent un léger fléchissement au cours de la prochaine année en raison des effets persistants de la pandémie, pour ensuite remonter au cours des prochaines années jusqu'à atteindre le niveau d'activité pré-pandémique. Par la suite, de nouvelles perspectives d'affaires devraient se concrétiser pour remplacer partiellement le ralentissement des clients actuels. Pour l'heure, la priorité est placée sur les perspectives offertes par les secteurs de l'exploitation minière, de la foresterie, de l'agriculture et du pétrole.

Le Centre de remise à neuf et de réparation (CRR) ne procède qu'à des travaux provenant de clients externes et a projeté des revenus découlant de ces activités pour l'atelier de locomotives, l'atelier de peinture et les travaux réalisés sur les wagons de marchandises et les voitures de passagers. Le CRR offrira ses services dans un contexte de recouvrement intégral des coûts, la totalité des profits étant consacrée directement à faire diminuer les niveaux des subventions de fonctionnement. Tout au long du plan pluriannuel, les revenus du CRR devraient diminuer graduellement, le contrat d'un client d'importance arrivant à échéance. La fin de ce contrat aura des répercussions sur 57 ETP et fera chuter les revenus de 7,5 M\$ au cours de l'exercice 2022-2023 et de 3,9 M\$ supplémentaires au cours de l'exercice 2023-2024.

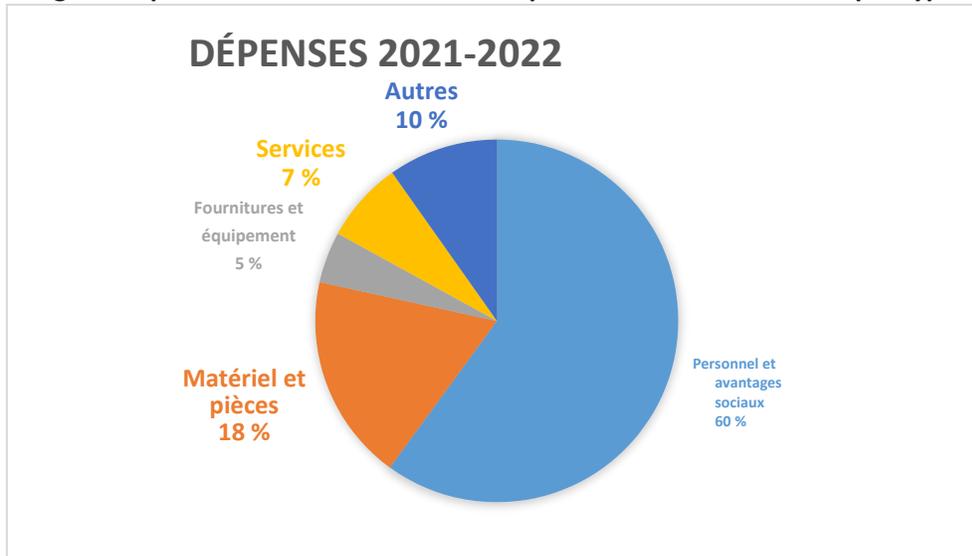
Les Services d'autocar projettent une hausse des revenus au cours de l'exercice 2021-2022 après une baisse marquée des revenus pendant l'exercice 2020-2021 en raison de la pandémie et de la diminution de l'achalandage qu'elle a entraînée. Les Services d'autocar prévoient également une reprise graduelle de l'achalandage au cours de la période couverte par ce plan d'activités. Cela dit, ils n'anticipent pas de retour aux niveaux de revenus pré-pandémiques. Il convient de noter qu'une certaine incertitude demeure concernant le rythme qu'aura la reprise au lendemain de la pandémie et l'incidence que celle-ci aura sur les habitudes de déplacement et les attitudes à long terme. C'est au cours de l'exercice 2021-2022 que les Services d'autocar verront la pleine mesure des répercussions sur ses revenus de l'expansion du service vers Thunder Bay et Winnipeg pendant l'exercice 2020-2021.

Les revenus projetés par les Services du Polar Bear Express sont légèrement supérieurs pendant l'exercice 2021-2022 après avoir été durement frappés par la pandémie et la chute de l'achalandage qu'elle a entraînée au cours de l'exercice 2020-2021. De plus, pendant l'exercice 2021-2022, il a été impossible d'avoir la pleine mesure des pratiques de gestion des revenus puisqu'une année ne s'était pas encore écoulée. Les Services du Polar Bear Express projettent une reprise graduelle de l'achalandage au cours de ce plan d'activités, sans toutefois que l'on atteigne les revenus d'avant la pandémie.

Dépenses

Les dépenses d'exploitation totales pour l'exercice 2021-2022 devraient atteindre 119,9 M\$ (ce qui comprend les dépenses du Programme de gestion des biens d'entreprise).

Budget d'exploitation d'Ontario Northland pour l'exercice 2021-2022, par type de dépenses



La dépense la plus importante dans le budget d'exploitation est l'effectif et les avantages sociaux, qui représentent 60 % des dépenses projetées en 2021-2022 pour l'exécution des opérations. En raison d'une baisse dans l'offre de services, les dépenses totales rattachées au personnel et au régime d'avantages sociaux diminueront de 2 % pendant la durée de ce plan pluriannuel.

Une autre dépense importante dans le plan d'activités est le carburant, qui est inclus dans le matériel et les pièces et représente 18 % des dépenses. Les prix du diesel sont imprévisibles, car ils sont dictés par le marché, mais il est prévu qu'ils augmentent de 1,5 % chaque année, les prix en vigueur pendant la dernière année étant demeurés plus bas que ceux des deux années précédentes. Pour les activités d'Ontario Northland sur rails et sur route, le carburant est un élément de la plus haute importance. Étant, de nature, un produit de base dérivé du pétrole, le carburant voit son prix fluctuer en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Cette volatilité suit souvent un cours relativement normal, mais il peut aussi y avoir des variations importantes. Citons, par exemple, les prix moyens du diesel de 2019 à 2020 qui ont chuté de 0,92 \$/litre à 0,80 \$/litre (14 %), alors que les prix avaient bondi de 11 % de 2018 à 2019. Advenant une augmentation des prix du carburant de l'ordre de 15 % l'année prochaine, Ontario Northland serait contrainte de déboursier 1,4 M\$ de plus pour ses dépenses de transport par autocar et par train.

Les dépenses diverses représentent 10 % des dépenses et englobent les assurances, les taxes foncières, les locations de wagons de marchandises, ainsi que les frais pour les logiciels et les déplacements. S'ensuivent les services à 7 %, qui comprennent les essais des trains et des voies, les réparations de véhicules et d'équipement et les services de consultation. Enfin, les fournitures et l'équipement représentent 5 % du budget, ce qui comprend les services publics, les outils généraux et les fournitures nécessaires à l'exécution des opérations.

Une autre dépense comprise dans le budget d'exploitation est le Programme de gestion des biens d'entreprise, pour lequel un montant de 1 M\$ a été réservé pendant l'exercice 2021-2022. Ce

programme comprend une portion d'exploitation et d'immobilisations et permettra à l'organisation de mettre en place une plateforme d'information unique pour une utilisation efficace des actifs matériels à l'échelle de l'organisation, ce qui est conforme aux pratiques exemplaires en matière de gestion des actifs et à celles du secteur des transports.

D'autres dépenses notées dans le sommaire du budget comprennent des dépenses hors caisse, comme des dépenses d'amortissement, ainsi que l'amortissement de l'apport en capital reporté et des radiations d'actifs ou d'inventaire.

5.2 Résumé du budget des immobilisations

Plan d'immobilisations de dix ans d'Ontario Northland : exercices 2021-2022 à 2030-2031

Survol (coup d'œil)

Actifs d'importance appartenant à Ontario Northland :

- Autocars : 38 (35 en sa possession, 3 en location)
- Matériel roulant :
 - 24 locomotives
 - 16 wagons du Polar Bear Express, y compris des voitures-restaurants, des voitures de passagers et des voitures de bagages
 - 367 wagons couverts pour marchandises et 154 voitures de service (wagons-tombereaux, wagons pour papier, wagons plats à poutre centrale)
- Voies : 1 083 km (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

Ce plan d'immobilisations de dix ans demeure articulé autour de la prestation de services de remise à neuf de biens d'immobilisations majeurs à l'échelle de l'organisation afin de les remettre en bon état. À partir du plan approuvé pour l'exercice 2020-2021, des modifications ont été apportées afin de veiller à ce que les biens reviennent en bon état et le demeurent et à ce que les nouvelles exigences réglementaires soient respectées. Un horizon de dix ans a ensuite servi de fondement pour la planification.

Ce plan d'immobilisations de dix ans expliquera en détail l'investissement qu'il faut faire dans les immobilisations si nous voulons améliorer leur rendement et nous attaquer aux retards dans les travaux de remise en état de nos actifs.

Ontario Northland se sert du plan de dix ans approuvé et entré en vigueur en 2017-2018 pour demander à la province de l'Ontario un investissement dans les immobilisations à hauteur de 559 M\$ au cours des dix 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.

5.2.1 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 (qui sont tous consignés dans des documents et entreposés de manière centralisée pour les gestionnaires de projet d'immobilisations dans un nouveau logiciel de budgétisation et de prévision mis en place pendant l'exercice 2018-2019).

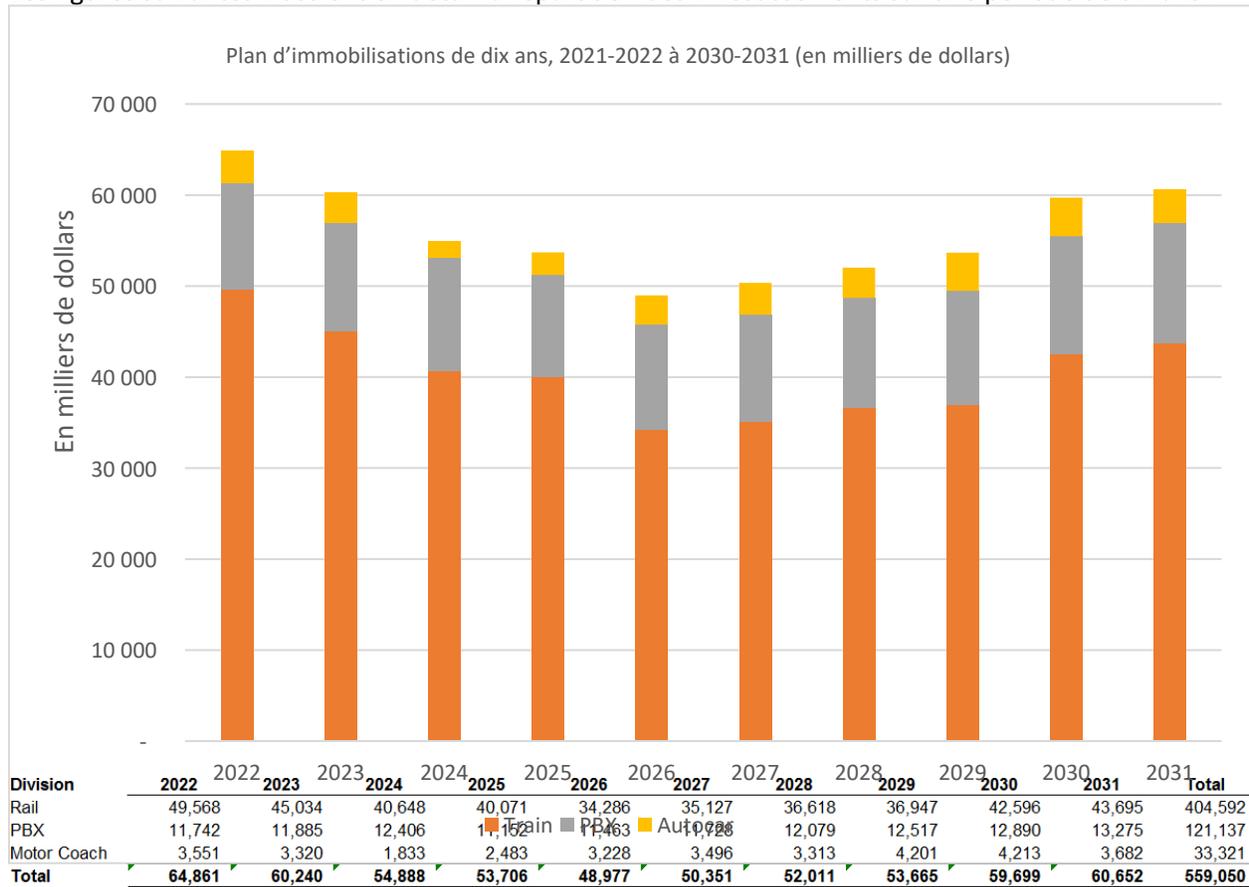
Ontario Northland divise son programme d'immobilisations entre ses divisions des Services ferroviaires, des Services du Polar Bear Express et des Services d'autocar. Une stratégie et un plan de gestion des immobilisations sont en cours d'élaboration et tiennent compte des besoins d'Ontario Northland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

Ontario Northland continue de peaufiner ses pratiques d'exploitation et d'entretien afin d'équilibrer plus efficacement les coûts liés au cycle de vie en tenant compte de la tolérance aux risques acceptables, en mettant en œuvre son plan de gestion des immobilisations sur dix ans et en procédant à une remise en état de ceux-ci pendant cet horizon de planification. Si certaines catégories de biens sont aujourd'hui en bon état, d'autres accusent un retard important.

Pendant l'exercice 2020-2021, Ontario Northland a travaillé avec un conseiller à l'élaboration d'un plan visant à apporter des améliorations technologiques et à resserrer la gestion générale des actifs au sein d'Ontario Northland. Au cours des quatre prochaines années et selon les fonds disponibles, la mise en œuvre de ce plan transformera le programme de gestion des biens d'Ontario Northland. Étant une organisation possédant énormément de biens, il est impératif qu'elle dispose de renseignements exacts et instaure un partage des connaissances à tous les niveaux.

Aperçu financier

Les figures suivantes illustrent en détail la répartition des investissements sur une période de dix ans :



Anglais	Français
Rail	Train
PBX	PBX
Motor Coach	Autocar

Nota: Replace all comas in numbers by a space.

Train

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

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

Au cours des dix prochaines années, Ontario Northland entend également continuer de remettre en état le parc de matériel roulant vieillissant, qui comprend des locomotives, des wagons couverts et des

voitures de passagers. La première ronde des remises à neuf importantes de locomotives nécessitera cinq ans, puis le processus reprendra du début, tandis que la remise à neuf des wagons de marchandises est un processus continu. Ces investissements dans le matériel roulant permettent de le maintenir dans un bon état, ce qui réduit la consommation de carburant, les coûts d'entretien et les sorties d'émissions. Ontario Northland procédera également à l'achat de nouvelles locomotives dans les prochaines années dans le cadre de son plan d'immobilisations de dix ans, conformément à la recommandation de consultants tiers d'après les durées de vie utiles des biens, puisque la dernière fois qu'elle a fait l'achat d'une locomotive neuve remonte à 1999.

En septembre 2020, le *Règlement sur les enregistreurs audio et vidéo de locomotive* de Transports Canada est entré en vigueur. Ontario Northland ayant jusqu'à décembre 2021 pour s'y conformer, elle a prévu la somme de 1,2 M\$ dans son plan pour veiller à ce que toutes les exigences réglementaires soient respectées.

Le plan comprend un nouvel investissement de 9,7 M\$ qui s'inscrit dans le Programme de gestion des biens d'entreprise. Ce programme permettra de récolter un lot d'avantages – tangibles et intangibles – pour soutenir les objectifs organisationnels et veiller à ce qu'Ontario Northland puisse compter sur les talents dont elle a besoin pour optimiser la valeur de ses actifs et poursuivre pendant encore longtemps sa tradition d'excellence en matière de service. Le programme en question comporte quatre grandes initiatives qui seront lancées graduellement au cours des quatre prochaines années. Un changement de cap est en train de s'opérer au sein de l'industrie, qui tend à adopter des normes plus strictes en matière de gestion des biens, et il s'agit d'un facteur important qui témoigne du caractère essentiel de ce programme.

L'investissement annuel consacré aux Services ferroviaires s'élève en moyenne à 40,5 M\$ tout au long du plan d'immobilisations de dix ans.

Polar Bear Express

À l'issue de la vérification sur le terrain réalisée en 2016-2017, la recommandation suivante a été formulée : installer 12 500 traverses de voie et des rails de remploi sur une distance de 5 milles chaque année pendant dix ans. Les rails installés sur la voie du Polar Bear Express proviennent du réseau principal, et la quantité réelle de rails destinés au remploi pourrait être moindre si ceux-ci ne satisfont pas aux exigences de sécurité.

L'investissement annuel consacré au Polar Bear Express s'élève en moyenne à 12,1 M\$ tout au long du plan d'immobilisations de dix ans.

Services d'autocar

Au cours des dernières années, Ontario Northland a investi dans les autocars et a prolongé son réseau, tout d'abord vers Sault Ste. Marie, puis vers l'Ouest jusqu'à Winnipeg pendant l'exercice 2020-2021. Ontario Northland prévoit de continuer d'investir dans de nouveaux autocars chaque année et dans son programme d'entretien des autocars de son parc actuel, prévoyant notamment l'entretien du groupe motopropulseur et des travaux esthétiques légers. Cela donne suite aux recommandations issues d'un examen réalisé par un tiers pour que nous renouvelions constamment notre parc d'autocars et en assurons la fiabilité. Pour répondre le mieux possible aux besoins générés par un parc d'autocars en expansion et une station de lavage d'autocars en état de détérioration, le garage d'autocars situé à North Bay doit être agrandi, et un investissement de 2,2 M\$ a été prévu au budget à cette fin au cours des deux prochaines années.

L'investissement annuel consacré aux Services d'autocar s'élève en moyenne à 3,3 M\$ tout au long du plan d'immobilisations de dix ans.

5.2.2 Produits livrables du Programme d'immobilisations

Voici une liste des produits livrables prévus dans le cadre de ce plan d'activités.

Produits livrables prévus pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026

1. Mettre en œuvre le Programme de gestion des biens d'entreprise, l'objectif étant de le terminer en quatre ans (exercice 2024-2025).
2. Terminer les modèles relatifs aux travaux de remise en état et aux priorités au regard des immobilisations afin qu'il soit plus facile de prendre les décisions concernant l'affectation des fonds limités alloués pour les immobilisations.
3. Combler les lacunes en données entre les données contenues dans le registre des immobilisations et les données du groupe d'utilisateurs, la date d'achèvement étant prévue pour l'exercice 2021-2022 – la date d'achèvement a dû être reportée en raison des restrictions relatives à la COVID-19.
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 immobilisations.
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 d'immobilisations sur dix ans 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. Élaborer 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. Travailler avec des tiers à l'externe afin de procéder à des inspections complètes de tous les bâtiments, le but étant d'assortir d'exigences les travaux de remise à neuf et d'entretien – la date d'achèvement ciblée est en 2021-2022.

5.3 Hypothèse clé : Carburant diesel

Pour les activités d'Ontario Northland sur rails et sur route, le carburant est un élément de la plus haute importance. Étant, de nature, un produit de base dérivé du pétrole, le carburant voit son prix fluctuer en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Cette volatilité suit souvent un cours relativement normal, mais il peut aussi y voir des variations importantes. Citons, par exemple, les prix moyens du diesel de 2018-2019 à 2019-2020 qui ont chuté de 0,92 \$/litre à 0,80 \$/litre (14 %), alors que les prix avaient bondi de 11 % l'année précédente et étaient passés de 0,83 \$/litre à 0,92 \$/litre. Advenant une augmentation des prix du carburant de l'ordre de 10 % au cours de l'exercice, Ontario Northland serait contrainte de déboursier 1 M\$ de plus uniquement en dépenses de carburant.

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

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)	15% Increase (\$000's)
Motor Coach	\$0.97	\$1.21	2,281.30	\$1,860	\$93	\$186	\$279
Rail	\$0.80	\$0.82	7,522.50	\$6,765	\$338	\$676	\$1,015
Operations	\$1.21	\$1.21	888.01	\$851	\$43	\$85	\$128
Grand Total			10,692	\$9,476	\$474	\$948	\$1,421

Fuel Price Variance FY2018-19 to FY2019-20	
Diesel	
FY2019 Average Price/Litre	0.92
FY2020 Average Price/Litre	0.80
\$ Change	(0.13)
% Change	-13.70%

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)
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
Fuel Price Variance FY2018-19 to FY2019-20	Variations du prix du carburant, 2018-2019 à 2019-2020
FY2019 Average Price/Litre	Prix moyen/litre en 2019
FY2020 Average Price/Litre	Prix moyen/litre en 2020
\$ Change	Variation en \$
% Change	Variation en %
Nota: Replace all comas in numbers by a space and put the dollar symbol after the number preceded by a space.	

6.0 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. À cette fin, elle élaborera et communiquera notamment une politique organisationnelle de gestion des risques. Le profil de risque de l'organisation a été précisé avec l'ajout de risques pour le comité de la vérification, des finances et de la gestion des risques de la Commission.

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. Offrir de la formation aux cadres sur la gestion des risques.
2. 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.
3. Chapeauter l'élaboration d'un plan stratégique fondé sur les priorités énoncées dans la lettre de mandat pour l'exercice 2021-2022.
4. Étendre la portée de l'activité de détermination des risques afin qu'elle englobe les risques émergents.

Le tableau suivant résume les risques moyens-élevés et élevés cernés par l'organisation :

Stratégies de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques :

Risques	Description	Stratégie d'atténuation
L'ampleur des répercussions de la COVID-19 sur les revenus étant inconnue, il est difficile de prévoir avec exactitude dans le budget les sommes qui devront être consacrées à la reprise.	La pandémie de COVID-19 a frappé durement les revenus de tous les secteurs d'activités. Les mesures de distanciation sociale liées à la COVID ont fait en sorte qu'un nombre moins élevé de passagers potentiels peuvent bénéficier des services.	Le groupe de travail mis sur pied pour déterminer les réponses de l'organisation à la pandémie a mis au point un plan de réponse à la pandémie qui traite de la continuité des services, de la santé des employés et des clients et des communications avec le personnel, la clientèle et d'autres organisations. La haute direction est en communication régulière avec le Ministère pour obtenir des orientations relativement aux services essentiels et aux répercussions d'ordre financier.
Perte de revenus pour le transport ferroviaire des marchandises en raison d'une baisse de la demande de la part de la clientèle.	Dans le secteur du transport des marchandises, les grands clients se trouvent dans les industries fondamentalement cycliques de la foresterie, de l'exploitation minière et de l'agriculture. La baisse cyclique de la demande de la part de la clientèle se fait sentir sur les revenus de ce secteur.	Il faut redoubler d'efforts sur le plan du développement des affaires afin de privilégier les démarches auprès des clients de moins grande envergure, quitte à en avoir plus, y compris auprès de la clientèle non desservie par le réseau et celle ayant besoin de services de transbordement. Il faudrait aussi penser à offrir des services d'entreposage de wagons et de voitures afin de générer des revenus.
Exposition potentielle de la population aux dangers liés aux sites de l'ancienne mine de Cobalt situés sur les biens immobiliers d'Ontario Northland ou à proximité.	Sur certains des biens immobiliers situés à Cobalt, en Ontario, il demeure des dangers liés aux anciennes activités d'exploitation minière qui nécessitent une analyse plus poussée et, peut-être, des mesures de remise en état. Certaines parties de ces biens immobiliers sont utilisées par des sociétés d'histoire locales à titre d'attractions touristiques.	Ontario Northland évalue chacune de ces propriétés et prend toutes les mesures de sécurité provisoires nécessaires, comme la pose de panneaux d'indications et de clôtures, dans l'attente d'une solution à long terme. Elle a également avisé la Société d'histoire de Cobalt que l'accès sur le site était interdit en raison des dangers qui y sont présents.
Perte de revenus pour le transport de marchandises en raison de la fermeture de	Ontario Northland touche des revenus importants pour les services offerts à la Mine Kidd	Établir des relations afin de développer davantage le transport de marchandises

Risques	Description	Stratégie d'atténuation
la Mine Kidd Creek à Timmins.	Creek.	provenant du secteur de l'agriculture et d'autres sources. Mettre en œuvre des initiatives de réduction des coûts, comme des initiatives permettant de réaliser des économies en carburant. Des installations intermodales sont en train d'être mises en place afin d'offrir une plus grande facilité d'accès au transport ferroviaire aux clients se trouvant hors de la portée du réseau ferroviaire et aux clients de petite ou moyenne envergure ou en pleine croissance. L'organisation a commencé à offrir un service d'entreposage de voitures pour générer des revenus.
Le parc de wagons-tombereaux a dépassé son cycle de vie, ce qui pose des préoccupations sur le plan de la sécurité.	Les wagons-tombereaux sont des wagons munis de faces latérales basses utilisés pour le transport en vrac de matières comme le minerai, le granulé de bois, etc. Ontario Northland loue habituellement ces wagons à ses clients.	Glencore a décidé de ne pas utiliser un parc privé. Comme le parc d'Ontario Northland a dépassé son cycle de vie, elle travaille sur une analyse de rentabilisation afin de renouveler son parc de wagons-tombereaux et de mettre au rebut son ancien parc afin de compenser une partie des coûts.
Capacité à conserver un effectif hautement qualifié à l'échelle de l'organisation.	Ontario Northland a besoin d'un grand nombre d'employés aux compétences uniques, allant de wagonniers à conducteurs d'autocar, dans tous ses secteurs d'activités, et ceux-ci ne sont généralement pas faciles à recruter dans le Nord de l'Ontario.	Pour disposer de l'effectif hautement qualifié dont elle a besoin, Ontario Northland s'est dotée d'un programme d'apprentissage et poursuivra ses démarches auprès de collègues locaux afin qu'ils continuent d'offrir le programme de technicien de wagons de chemin de fer. Elle participera également à des foires d'emploi et fera activement connaître les carrières chez Ontario Northland. Elle a également recours aux services spécialisés de tiers lorsqu'elles ne possèdent pas les compétences nécessaires.

Risques	Description	Stratégie d'atténuation
Capacité à acquitter les frais de la couverture d'assurance actuelle.	Le durcissement du marché de l'assurance fera sans doute augmenter les coûts d'assurance des biens et de la responsabilité civile en raison des primes et des franchises plus élevées. Il y a également un risque que l'organisation ne soit pas en mesure d'obtenir certaines couvertures d'assurance, peu importe ce qu'elles en coûtent.	Ontario Northland suit de près les tarifs et évalue la possibilité d'éliminer ou de limiter la couverture d'assurance sur certains bâtiments.
Anticiper une baisse des revenus en raison de la concurrence plus vive avec le secteur privé pour les itinéraires d'autocar porteurs de revenus.	Les Services d'autocar d'Ontario Northland desservent les collectivités nordiques et rurales ainsi que les grands centres urbains. Les revenus générés par les services offerts dans les grands centres compensent en partie les coûts des services aux collectivités nordiques et rurales. Il est impératif de maintenir ces services aux collectivités nordiques et rurales pour que leurs citoyens aient accès aux loisirs, au tourisme et aux services gouvernementaux, comme les services de santé et d'éducation.	Ontario Northland continuera d'offrir à ses clients d'excellentes options, des horaires intéressants, des services accessibles, des liens vers les services gouvernementaux et des trajets sur de longues distances, mettant tout le territoire de la province à leur portée.

7.0 Mesure du rendement

Ontario Northland est déterminée à continuer d'améliorer et d'étendre son programme de mesure du rendement. N'ayant cessé de peaufiner sa reddition de comptes en matière de rendement et sa surveillance de ses secteurs d'activités et de progresser vers l'atteinte de ses objectifs, l'organisation s'est dotée d'un processus pour cerner avec efficacité ce sur quoi elle doit porter son attention et planifier ses activités en conséquence. La mise en œuvre de ce processus comprend des étapes clés, dont documenter et confirmer le modèle logique organisationnel qui comprend des résultats bien définis pour chaque secteur d'activités en fonction des priorités stratégiques et du mandat de l'organisation, déterminer les éléments à mesurer, comme les résultats et les extrants pour tous les secteurs d'activités ainsi que les indicateurs de rendement clés à l'échelle de l'organisation, broser un portrait du rendement, mettre en place des mécanismes de collecte de données, mettre au point une stratégie de reddition de comptes et lancer des programmes. Les indicateurs de rendement clés portent sur une gamme de résultats stratégiques et opérationnels qui couvrent différents aspects ayant trait à l'efficacité, à l'efficience, à la durabilité organisationnelle et à l'expérience client. Les mesures de rendement seront précisées et modifiées par un comité directeur sur la mesure du rendement.

Au cours de ce cycle d'activités, le comité directeur, composé de représentants de tous les secteurs d'activités et des Services généraux, collaborera avec le MTO afin de poursuivre l'élaboration d'un cadre de mesure et d'évaluation du rendement dans lequel est énoncé un ensemble de résultats de haut niveau à atteindre au regard des orientations stratégiques et des programmes et des mesures de résultats qui couvrent différents thèmes et indicateurs d'efficacité, d'efficience, de durabilité organisationnelle et de satisfaction de la clientèle. Les résultats relatifs au rendement aideront Ontario Northland à préciser ses plans opérationnels et à suivre de près ses progrès vers l'atteinte de ses priorités et objectifs.

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

- trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique;
- assurer des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario;
- s'améliorer et innover continuellement afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service;
- trouver des moyens de générer des revenus, de faire preuve d'innovation dans nos manières de faire et d'assurer une plus grande stabilité des programmes et les mettre en pratique;
- collaborer avec les employés et les collectivités, y compris avec les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services.

Ontario Northland utilise une multitude de mesures de rendement pour continuer de s'améliorer. Bon nombre des cibles de mesure du rendement établies pour les cycles d'activités de 2020-2021 et 2021-2022 n'ont pas été atteintes et ne le seront sans doute pas en raison de la pandémie de la COVID-19. Avec une économie léthargique et les voyages pratiquement au point d'arrêt, aucun des secteurs d'activités d'Ontario Northland n'a été épargné. Malgré tout, Ontario Northland veille à ce que son parc et ses activités soient sûrs pour tous et soient prêts à soutenir l'économie au moment de la réouverture.

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

Veiller à la sécurité des opérations et soutenir la reprise économique au lendemain de la pandémie de COVID-19

Ontario Northland adapte continuellement son plan relatif à la COVID-19 en fonction des recommandations en constante évolution des Bureaux de santé publique en Ontario et au Manitoba. Elle veille également à la sécurité des déplacements interurbains des voyageurs et des colis. À la date de la présentation de ce plan, aucun employé n'avait reçu de résultat positif à un test de dépistage de la COVID-19, et on n'avait recensé aucun cas lié aux Services voyageurs au moyen du traçage des contacts.

Les Services ferroviaires souscrivent à des normes strictes de santé et de sécurité sur tous leurs wagons de marchandises et travaillent main dans la main avec sa clientèle afin de l'aider à rendre ses produits sur les marchés. Les normes de santé et de sécurité sont énoncées dans le Système de gestion de la sécurité ferroviaire et comprennent un ensemble complet de pouvoirs, de responsabilités et d'instruments de reddition de comptes en matière de sécurité, comme la production de rapports sur les accidents et les incidents et la planification de la gestion de la fatigue. Grâce à des installations de transbordement le long de la voie ferrée, les Services ferroviaires sont prêts à aider l'industrie du camionnage avec le transport de marchandises sur de longues distances.

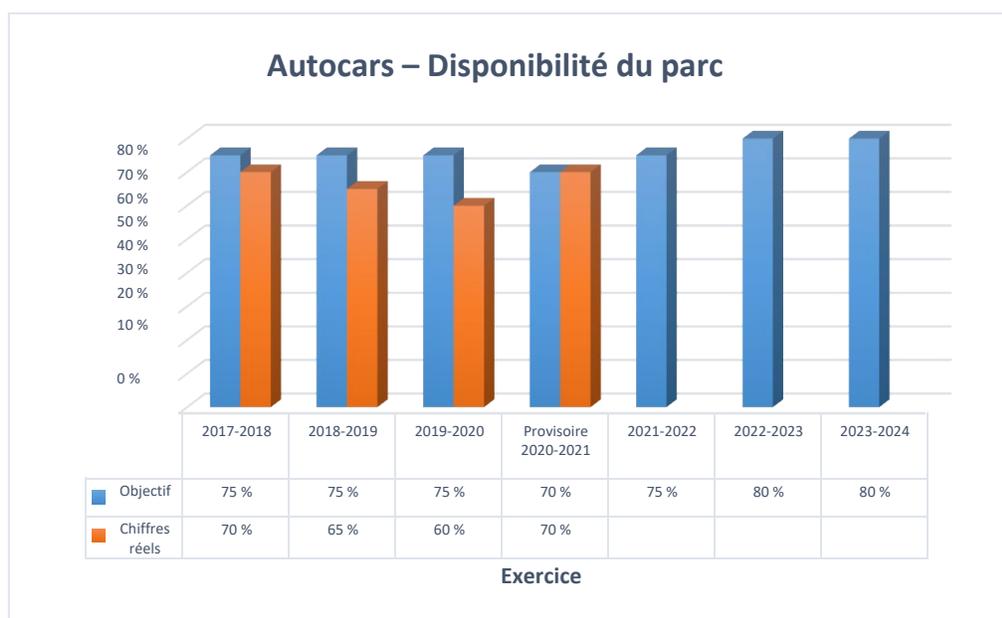
Le Centre de remise à neuf et de réparation collabore avec des entreprises privées de transport ferroviaire et de transport de marchandises afin de faire en sorte que leurs parcs soient prêts à être déployés à la réouverture de l'économie et de continuer d'offrir des services essentiels.

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

Ontario Northland, grâce à ses services d'autocar, assure un lien interurbain sur tout le territoire du Nord de l'Ontario et jusqu'au Manitoba et fait des arrêts à la plupart des hôpitaux et établissements d'enseignement qui se trouvent sur sa route.

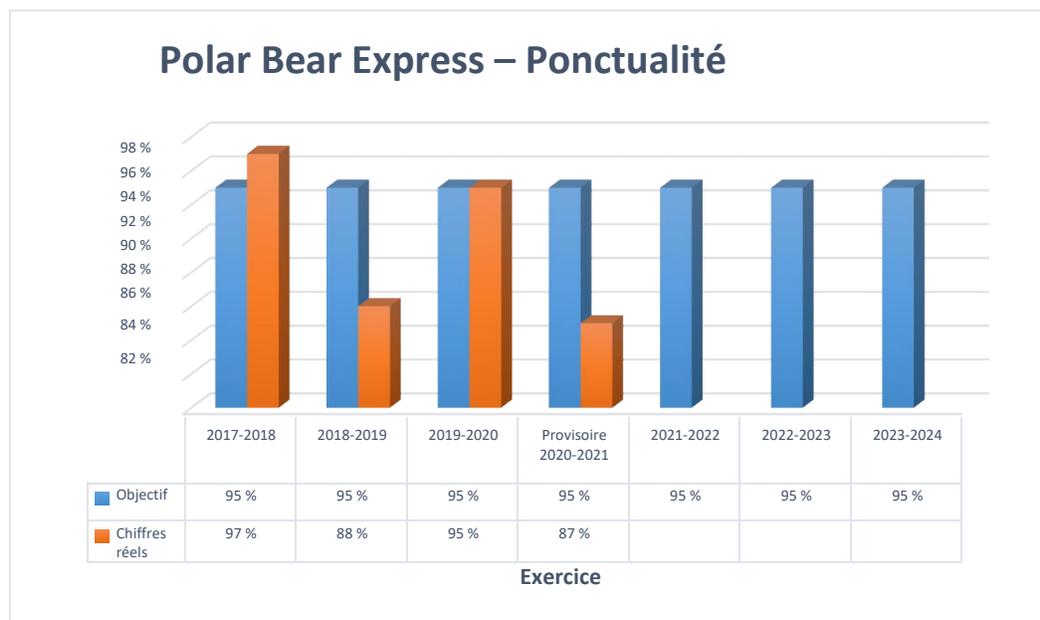
Disponibilité du parc d'autocars

Cette mesure représente le pourcentage d'autocars qui sont disponibles pour des itinéraires ou des voyages nolisés et englobe les autocars qui sont immobilisés, mais prêts à être utilisés.



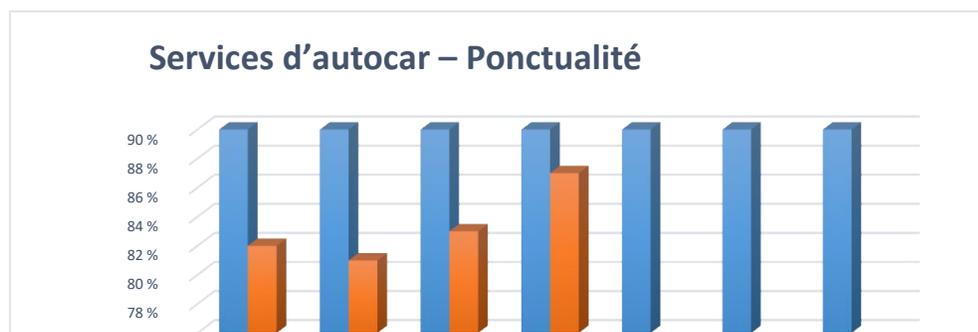
Indice de ponctualité du Polar Bear Express

Cette mesure représente tous les trajets du train de voyageurs Polar Bear Express qui sont arrivés à l'heure (à plus ou moins 10 minutes de l'heure prévue). L'indice de ponctualité dépend d'un éventail de facteurs, comme l'entretien des voies et les conditions météorologiques. Ontario Northland a un vaste programme d'entretien pour veiller à ce que son parc et l'infrastructure des voies ferrées demeurent en bon état et soient sûrs pour son personnel et les passagers. L'une des principales variables qui jouent sur l'indice de ponctualité est la quantité d'arrêts facultatifs qui pourraient devoir être faits pendant le trajet, mais il ne faut pas non plus oublier les bagages et l'équipement sportif (c.-à-d. les véhicules tout terrain, les motoneiges, l'équipement de chasse, les canoës, etc.) qui pourraient devoir être chargés et déchargés pendant le trajet.



Indice de ponctualité des autocars

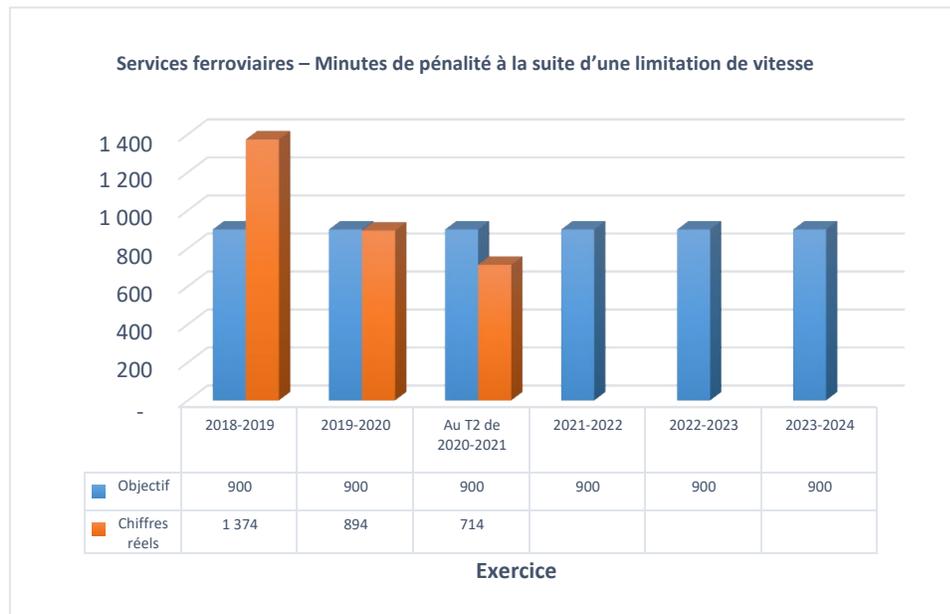
La mesure de la ponctualité est fondée sur les départs de tous les points d'arrêt aux stations – plus ou moins 15 minutes. À l'instar de GO Transit, la variation de l'indice de ponctualité dépend de l'état des routes, de la distance parcourue et de la circulation à l'entrée et à la sortie des grands centres.



76 %	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Au T2 de 2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Objectif	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
Chiffres réels	82 %	81 %	83 %	87 %			

Minutes de pénalité à la suite d'une limitation de vitesse des Services ferroviaires

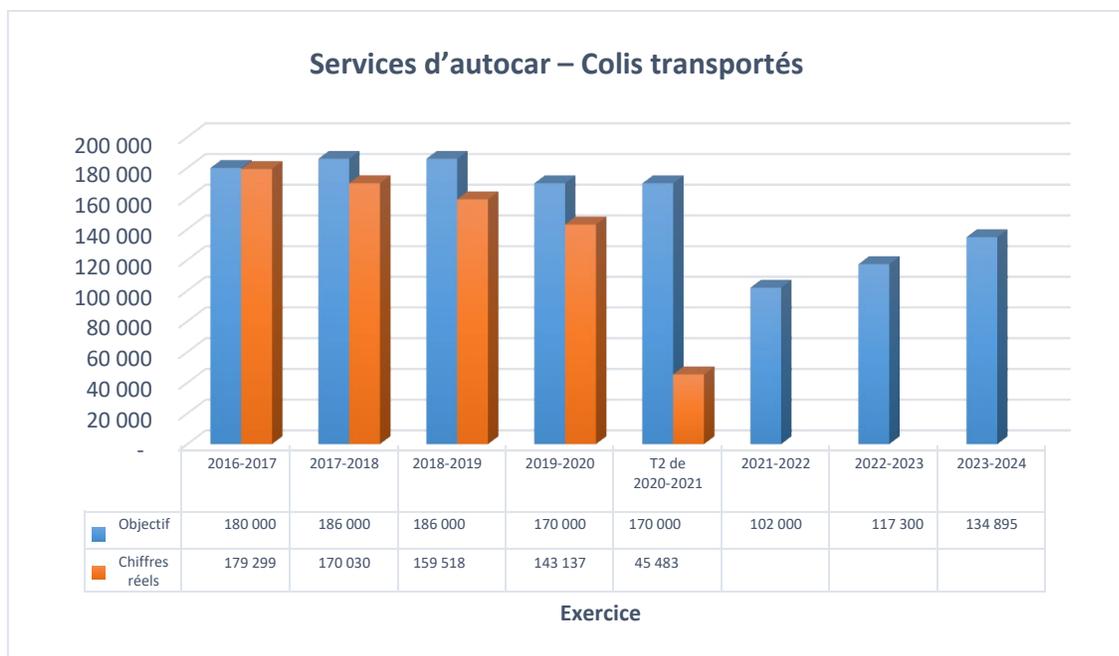
Les Services ferroviaires suivent de près l'incidence des limitations de vitesse sur le rendement en se servant, en guise de mesure, des minutes de pénalité à la suite d'une limitation de vitesse. Les limites de vitesse sont déterminées par la pente et la courbure des voies. Advenant une détérioration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



Autocar : Colis transportés

Cette mesure permet de connaître le nombre de colis transportés par autocar chaque année. Un nouveau système de point de vente installé au cours de l'exercice 2020-2021 permettra à Ontario Northland de recueillir les données avec plus d'exactitude – à l'aide des bordereaux d'expédition et non du nombre de colis transportés par chaque chauffeur d'autocar. L'arrêt des activités de Greyhound en 2020-2021 a entraîné une chute marquée des envois de colis, le lien avec les autres réseaux de transport étant brisé. Ontario Northland s'efforce de trouver un transporteur dans la région métropolitaine de Toronto afin de rétablir ce lien dans le service de messagerie. L'organisation s'attend également à une augmentation des envois de colis avec l'expansion vers l'Ouest.

Les revenus générés par le transport de colis compensent en partie les coûts d'exploitation des services d'autocar vers les régions éloignées.

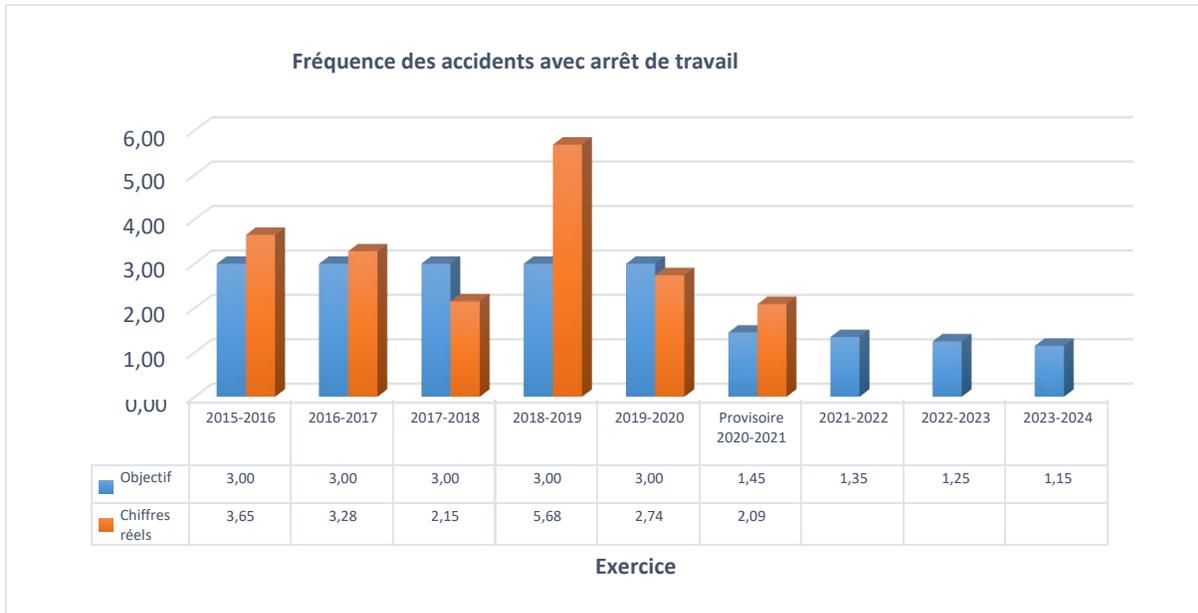


Fréquence des accidents avec arrêt de travail

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

C'est grâce à un certain nombre d'initiatives de prévention qu'Ontario Northland est parvenue à faire diminuer ses ratios de temps perdu. Les initiatives de santé et sécurité avaient essentiellement pour but de faire mieux comprendre au personnel ses rôles et ses responsabilités, pour une plus grande responsabilisation à l'échelle de l'organisation. Pour mettre sur pied le Système de responsabilité interne, il a tout d'abord fallu renforcer nos fondements en matière de santé et sécurité par l'élaboration, l'examen et la révision de nos normes de sécurité écrites. À cette fin, l'organisation s'était avant tout donné comme priorité de mettre à jour le Système de gestion de la sécurité ferroviaire. La formation de tous les employés des Services ferroviaires sur la version mise à jour du Système de gestion de la sécurité ferroviaire a marqué le point de départ d'un changement de cap positif de notre culture de santé et sécurité. Un autre changement important dans notre culture de sécurité pendant l'exercice 2018-2019 a été l'adoption de la Politique sur la consommation de drogues et d'alcool. L'application stricte de cette politique ainsi qu'une tolérance zéro pour tout écart à celle-ci ont démontré au personnel toute l'importance qu'accorde son employeur à la sécurité dans le milieu de travail.

La mise en place du nouveau système électronique de gestion des accidents fait en sorte que nous sommes mieux à même de surveiller les activités de maîtrise des dangers et mieux positionnés pour cerner les activités à haut risque. Ceci, de même que la capacité du système à analyser les tendances, aidera Ontario Northland à passer d'une approche réactive à une approche proactive et à continuer d'améliorer sa collecte de statistiques sur la sécurité.



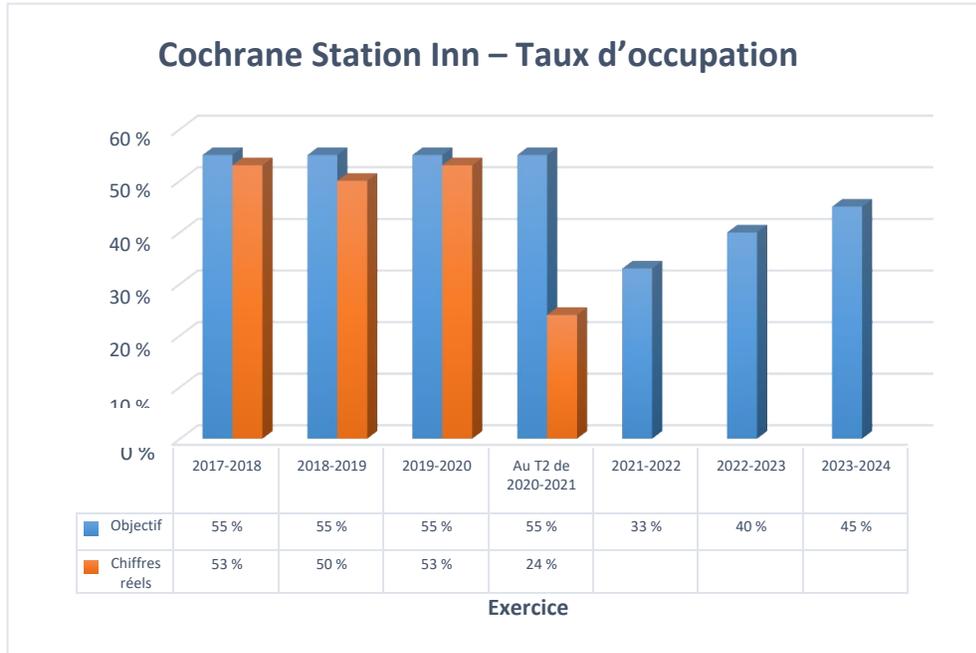
Satisfaction de la clientèle du Polar Bear Express

Bien que des sondages soient réalisés chaque année, le nombre de répondants est très peu élevé. Soucieuse d'avoir un portrait plus juste de la satisfaction de sa clientèle, Ontario Northland s'affaire à trouver des façons d'inciter plus de répondants à répondre à ses sondages. Elle a donc fait appel à un fournisseur de l'extérieur pour qu'il crée un nouveau sondage, et elle envoie directement à tous les passagers un courriel qui contient un lien vers le sondage du fournisseur tiers (dans l'espoir de faire augmenter le taux de participation avec un sondage relevant d'une partie neutre).



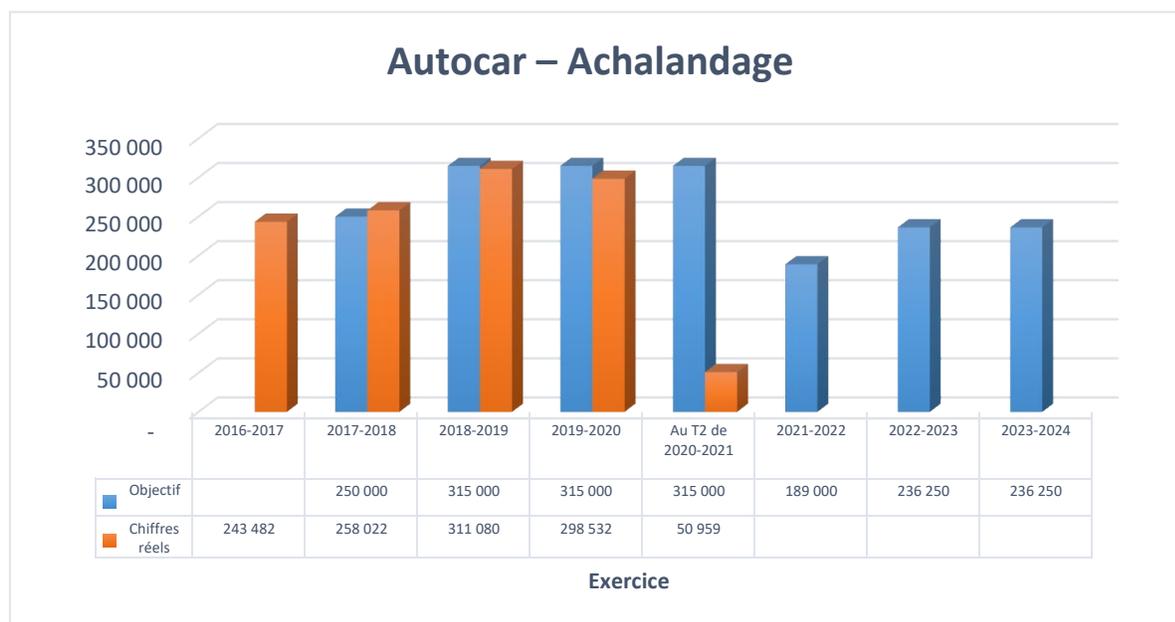
Taux d'occupation de l'hôtel Cochrane Station Inn

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



Achalantage dans les autocars

Cet indicateur mesure le nombre de déplacements-personnes effectués dans les autocars d'Ontario Northland. En raison de la COVID-19, Ontario Northland s'attend à une chute de 40 % de ses revenus pendant l'exercice 2021-2022 et de 25 % dans ses revenus par la suite, jusqu'à ce que l'économie se stabilise. Il convient de noter qu'une certaine incertitude demeure concernant le rythme qu'aura la reprise au lendemain de la pandémie et l'incidence des changements dans les habitudes de déplacement et les attitudes à long terme.



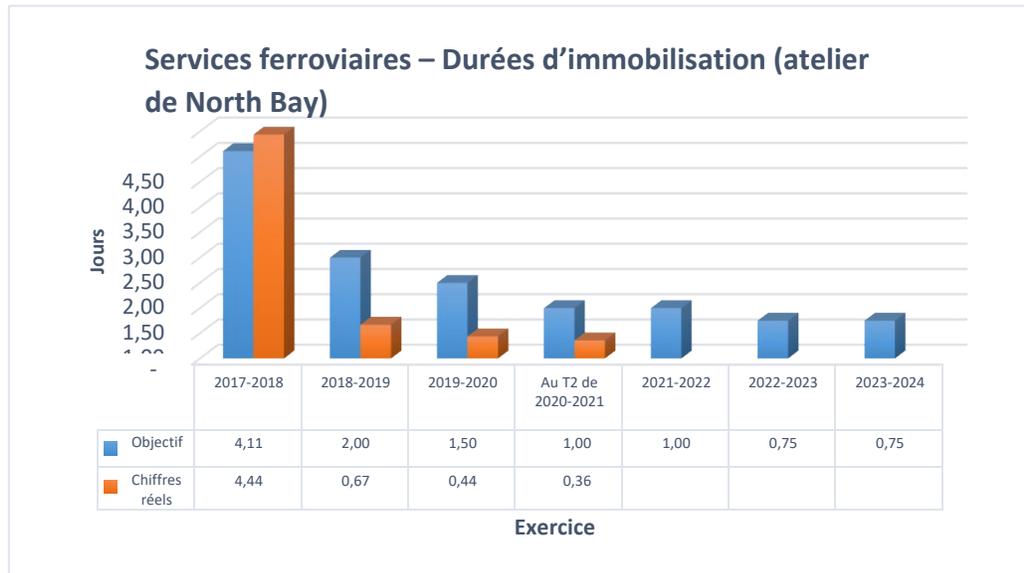
Installations : Dépenses liées aux services publics par mètre carré

Ayant à cœur d’améliorer les conditions de travail et de réduire les coûts d’exploitation, Ontario Northland investit des montants considérables dans la remise en état de ses grandes installations. Au cours de ce cycle d’activités, Ontario Northland élaborera et mettra en place des mesures et des cibles de rendement pour l’ensemble de ses principales installations.

Durées d’immobilisation

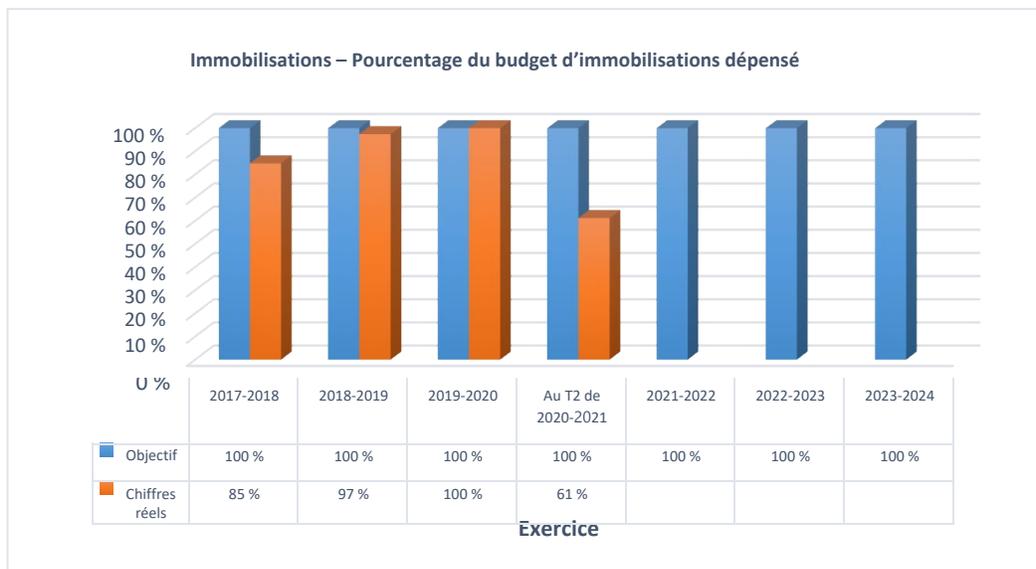
Les durées d’immobilisation sont calculées à partir du moment où une voiture est placée sur la ligne des réparations sur place jusqu’au moment où elle est remise en service (voitures internes et externes). Chaque wagon ou voiture doit être inspecté et, au besoin, réparé avant de passer d’une voie ferrée à une autre. La ligne des réparations sur place facilite la collecte de ces données, et les durées d’immobilisation témoignent de l’efficacité de ce processus.

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



Mise en œuvre du plan de gestion des immobilisations

Ontario Northland a procédé à une analyse de rentabilisation liée à la mise en œuvre d'un programme complet de gestion des biens d'entreprise devant s'échelonner sur les quatre ou cinq prochaines années et être réalisée parallèlement à l'élargissement de son plan actuel de gestion des immobilisations. À cette fin, elle a approuvé une politique régissant les immobilisations et mis au point la stratégie de gestion des immobilisations. De plus, les Services généraux poursuivent l'élaboration d'un modèle d'établissement des priorités qui servira à classer en ordre de priorité les projets touchant les immobilisations et continuent de combler les données manquantes dans un registre des immobilisations.



Efficacité de l'exécution des projets

Cet indicateur évalue l'efficacité avec laquelle l'organisation gère son exécution des projets d'infrastructure touchant les immobilisations. Plus particulièrement, il mesure le pourcentage des dépenses d'immobilisations réalisées à l'intérieur des échéanciers et du budget prévus. L'organisation s'affaire à recueillir des données de référence sur la meilleure façon de mesurer cet IRC.

Ratio de recouvrement des coûts

Il s'agit du ratio entre les revenus totaux (excluant les subventions d'exploitation, les subventions et la vente d'actifs) et les coûts d'exploitation totaux, y compris les affectations de l'organisation (sans compte tenu de l'amortissement, des avantages sociaux futurs des employés, des dépenses liées aux déraillements et des interruptions des activités). Le ratio de recouvrement des coûts est un indicateur clé du rendement financier et est révélateur de l'efficacité et de l'efficacités avec lesquelles l'organisation mène ses activités. Ce ratio illustre également la mesure dans laquelle les activités de l'organisation se financent par elles-mêmes. Il est très utile de comparer le ratio de recouvrement des coûts aux résultats année après année d'Ontario Northland, tout en examinant les données de référence de l'industrie et, plus particulièrement, d'organismes de transport analogues, comme Metrolinx², qui a rapporté un ratio de recouvrement des coûts provisoire pour l'exercice 2019-2020 de 64,3 %, et Translink, dans la région métropolitaine de Vancouver, qui a rapporté un ratio de recouvrement des coûts de 56,6 % pour l'année budgétaire 2019 pour ses services de transport à horaire fixe³.

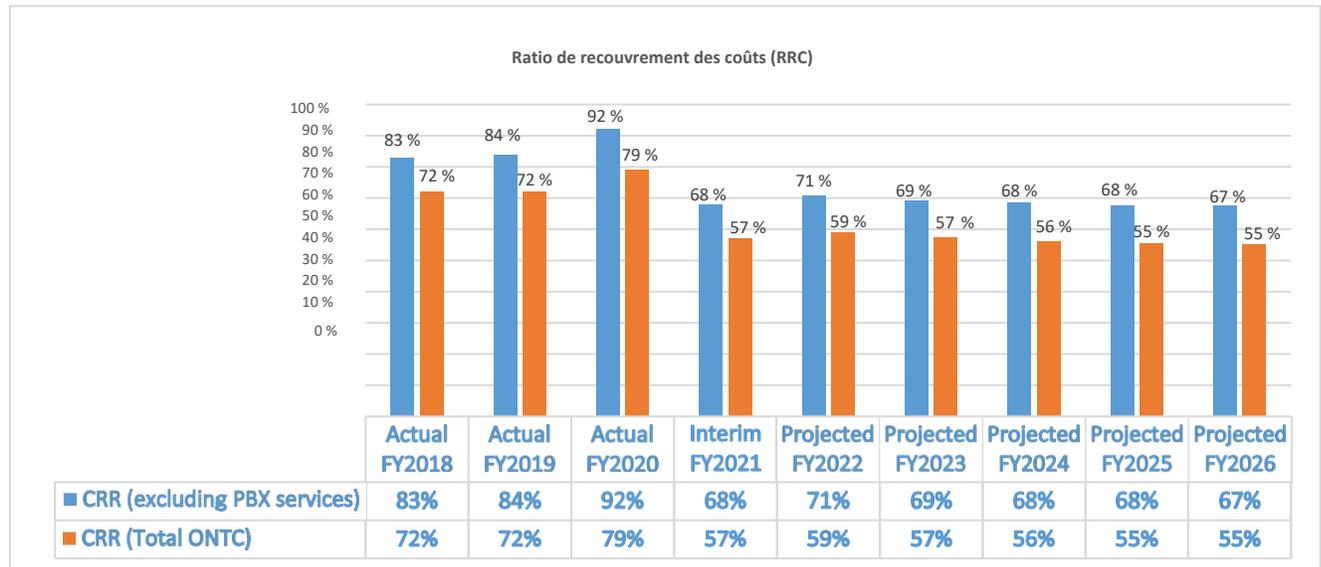
L'exercice 2021-2022 est l'année de référence pour ce plan d'activités, et le ratio de recouvrement des coûts prévu pour celui-ci est de 59 % pour l'organisation dans son ensemble. Ontario Northland a toujours affiché un ratio de recouvrement des coûts très élevé d'année en année et par rapport à d'autres organismes de transport. La pandémie a cependant renversé brutalement cette tendance, le ratio de recouvrement des coûts global ayant chuté de 79 % à un ratio provisoire de 57 % pour l'exercice 2020-2021. Le ratio de 59 % prévu au budget pour 2021-2022 devrait reculer légèrement à 57 % en 2022-2023, puis à 56 % et à 55 % pour les derniers exercices du plan d'activités. La diminution du ratio de recouvrement des coûts est principalement attribuable à l'arrêt graduel et, selon toute vraisemblance, définitif des activités d'un client d'envergure dans le secteur du transport des marchandises ainsi qu'à la fin d'un important contrat de remise à neuf avec un client externe. Ontario Northland poursuit ses démarches actives auprès de clients potentiels afin de trouver des projets porteurs de revenus de remplacement.

Si l'on regarde les services du Polar Bear Express séparément, l'organisation recouvrirait en règle générale approximativement 25 % de ses dépenses chaque année. Sous l'effet de la pandémie cependant, qui s'est accompagnée d'une diminution de l'achalandage et des revenus, le recouvrement des coûts ne devrait être que de 12 % en 2021-2022, pour ensuite remonter légèrement à 15 % pour le reste du plan. Si ce scénario se révèle exact, les autres secteurs d'Ontario Northland dans leur ensemble atteindraient des ratios de recouvrement des coûts de 71 % en 2021-2022, de 69 % en 2022-2023 et de 68 % en 2023-2024.

² http://www.metrolinx.com/en/docs/pdf/board_agenda/20200625/20200625_BoardMtg_2020-2021_Business_Plan.pdf

³ https://www.translink.ca/-/media/Documents/about_translink/corporate_overview/corporate_reports/business_plan/2019_Business_Plan_Ope rating_and_Capital_Budget_Summary.pdf?la=en&hash=52365BA640E4818BC7CB54A97F9868B3BF142D71

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

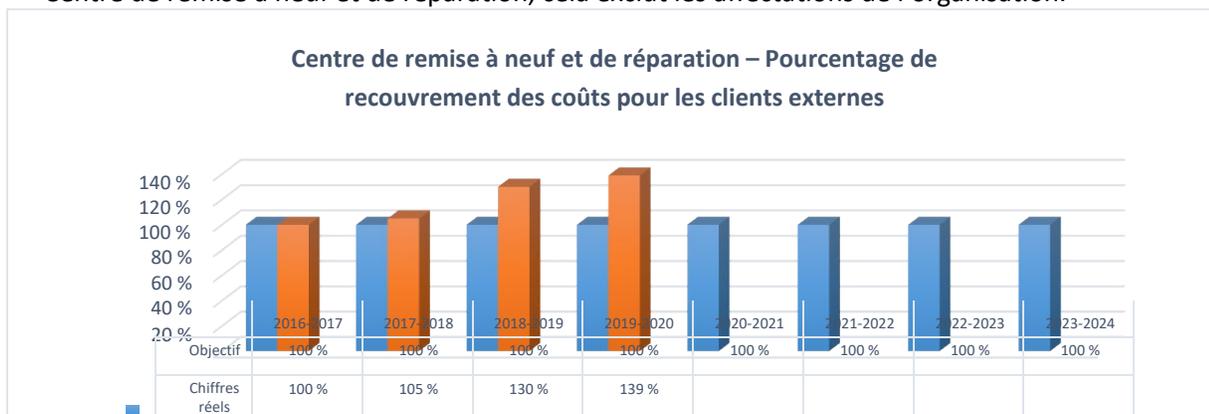


Anglais	Français
Actual FY2018, Actual FY2019, Actual FY2020...	Réel EX2018, Réel EX2019, Réel EX2020...
Interim FY2021	Provisoire EX2021
Projected FY2022...	Projeté EX2022...
CRR (excluding PBX services)	RRC (excluant les services du PBX)
CRR (Total ONTC)	RRC (total pour la CTON)
Nota: Put a space between the number and the percentage symbol.	

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

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

Le pourcentage de recouvrement des coûts est le ratio entre les revenus totaux (excluant les subventions d'exploitation, les subventions et la vente d'actifs) et les coûts d'exploitation totaux. Pour le Centre de remise à neuf et de réparation, cela exclut les affectations de l'organisation.



Services ferroviaires : Tonnes-milles payantes

Cet indicateur permet à Ontario Northland d'évaluer le rendement supplémentaire en mesurant le chargement par rapport à la distance parcourue. Il s'agit d'une mesure utilisée dans le secteur ferroviaire pour évaluer les revenus générés par le déplacement d'une tonne de marchandises sur une distance d'un mille. Les Services ferroviaires génèrent des revenus de différentes façons, notamment le chargement de wagons, le chargement de wagons en dollars américains, le transport et l'aiguillage, notamment l'aiguillage avec le CN à North Bay, afin de continuer de respecter la mesure des wagons de la rame.

Les tonnes-milles payantes sont une référence rapide pour mesurer territoire par territoire ou par période donnée. Elles permettent d'évaluer la productivité et d'indiquer où des rajustements pourraient se révéler nécessaires, notamment en raison du caractère saisonnier de la circulation ou de changements chez la clientèle ou leurs habitudes d'expédition. En cas de changement important, il pourrait être avisé de modifier la puissance ou la fréquence des trains.



8.0 Ressources humaines

Ontario Northland continue d'accorder une attention particulière aux pratiques exemplaires en gestion de ressources humaines afin de 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. À cette fin, les Ressources humaines lanceront des initiatives visant à recruter et à garder en poste les meilleurs talents, à développer plus encore le sentiment d'appartenance des employés, à soutenir le personnel dans l'établissement et l'atteinte d'objectifs et à promouvoir une culture de sécurité et de bien-être.

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

Recrutement et maintien en poste des meilleurs talents

Afin d'attirer les meilleurs talents chez Northern Ontario et dans le secteur du transport en général, les Ressources humaines privilégieront les initiatives qui renforceront le sentiment d'appartenance des

employés, offriront un salaire et un régime d'avantages sociaux concurrentiels et conféreront à Ontario Northland une réputation d'« employeur de choix ». Voici quelques-unes des initiatives clés que nous réaliserons à cette fin :

- 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 RH et confirmer des indicateurs de rendement clés.
- Fixer des cibles annuelles ambitieuses pour nos indicateurs de rendement clés en matière de RH afin de poursuivre notre quête de l'excellence à ce chapitre.
- Élaborer une grille des ressources humaines nécessaires à l'échelle de l'organisation et des exigences que doit respecter le personnel relativement à la formation sur la sécurité.
- Soutenir un programme annuel de gestion du rendement organisationnel afin d'instaurer une culture de rétroaction et de discussion régulières sur les objectifs individuels et d'appuyer les objectifs organisationnels.
- Examiner les modules électroniques additionnels qui servent à l'encadrement et à la rétroaction.
- Continuer d'améliorer le partage de données et l'harmonisation des processus entre les secteurs des RH et de la paye. Éliminer les dossiers en double et optimiser l'utilisation du système d'information sur la paye.
- Élaborer un programme d'orientation et d'accueil des nouveaux employés personnalisé à chaque gestionnaire.
- Poursuivre l'élaboration de la Stratégie de gestion de l'effectif d'Ontario Northland en introduisant un module électronique sur la planification de la relève afin de saisir les certifications et la formation et de produire des rapports améliorés sur les lacunes au chapitre des compétences et de la formation, les données démographiques, les risques et les perspectives.
- Chercher comment introduire un système de dossier des employés sans papier au sein des RH.
- Vérifier les politiques des RH et élaborer un plan d'action qui sera examiné et révisé afin de veiller à la conformité aux lois et à l'harmonisation avec les pratiques exemplaires en matière de RH.

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

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

Élimination des obstacles systémiques pour les groupes sous-représentés

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

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

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

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

Diversité et inclusion au sein d'Ontario Northland

C'est au cours de l'exercice 2021-2022 qu'Ontario Northland lancera son plan d'action sur la diversité et l'inclusion, lequel reprendra certains des domaines prioritaires du Plan d'action de la fonction publique de l'Ontario contre le racisme et énoncera les mesures qui seront prises dans les prochaines années pour :

- Développer les compétences et les ressources nécessaires à la lutte contre le racisme
- Diversifier le vivier de talents
- Favoriser un milieu de travail antiraciste et inclusif et assumer ses responsabilités à cet égard

La priorité dans le cadre de ce plan de projet consistera avant tout à mettre sur pied un conseil de la diversité et de l'inclusion, qui supervisera le plan d'action et veillera à l'exécution des activités prévues.

L'examen des données démographiques relatives à l'effectif recueillies actuellement par Ontario Northland sera un élément clé de notre cadre sur la diversité et l'inclusion. À l'heure actuelle, Ontario Northland recueille des données sur le sexe, le statut de minorité visible et le statut autochtone, mais elle analysera d'autres données démographiques relatives à la diversité qui devraient être recueillies pour avoir un portrait bien représentatif de l'effectif à partir duquel de meilleures décisions pourront être prises et des progrès pourront être réalisés sur le plan de la diversité et de l'inclusion. Les données démographiques actuelles révèlent ce qui suit :

Proportion des femmes dans l'effectif : 21 %
Proportion des femmes dans les métiers spécialisés : 3,2 % (5 sur 158 employés spécialisés)
Proportion du personnel appartenant à une minorité visible (y compris ceux qui s'identifient comme Autochtones) : 6,4 %

Personnel autochtone : 5,4 % s'identifient comme Autochtones (santé, sécurité et bien-être organisationnels)

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

- Offrir, sur une base continue, une formation sur la diligence raisonnable en matière de santé et sécurité à tous les superviseurs.
- Continuer de tirer le meilleur parti des fonctionnalités du logiciel de gestion des accidents pour assurer le suivi des accidents de santé et sécurité des employés et dégager les tendances.
- Procéder à une vérification annuelle des politiques et processus de sécurité des employés afin de veiller à ce qu'ils soient à jour et de garder le cap sur l'amélioration continue.
- Déployer une formation à l'échelle de l'organisation sur la prévention de la violence, du harcèlement et de la discrimination dans le milieu de travail.
- Mettre l'accent sur un retour au travail précoce et sûr tant pour les maladies professionnelles que non professionnelles afin de soutenir le bien-être des employés et de contenir les coûts associés aux 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.

8.1 Résumé et planification de l'effectif

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

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

En date du 31 mars 2020, le nombre total d'employés actifs à temps plein sur la liste de paye – syndiqués et non syndiqués – s'élevait à 723. Outre ces employés à temps plein, on compte cinq employés à temps partiel et trois employés contractuels (pour pourvoir temporairement des postes vacants).

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

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

- Membres de la direction non syndiqués (y compris les superviseurs) : 73 employés.
- Employés à temps plein non syndiqués (y compris ceux occupant un rôle de professionnel, de technicien ou d'employé de bureau) : 63 employés.
- Employés syndiqués : 587.

Une proportion approximative de 81 % des employés actuels de la CTON est représentée par l'un des cinq agents négociateurs suivants :

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

Pour 2021-2022, la CTON a approuvé la création de 16 postes, dont des postes à temps plein permanents et des postes contractuels, qui viennent répondre à des besoins supplémentaires générés par les protocoles et les exigences de sécurité liés à la pandémie de la COVID-19 et constituent des renforts pour atteindre un certain nombre d'objectifs stratégiques et réagir aux complexités opérationnelles grandissantes d'Ontario Northland.

Le tableau ci-dessous indique les ETP prévus au budget pour les exercices 2021-2022 à 2023-2024 et reflète la nature cyclique des projets en cours.

ETP PRÉVUS AU BUDGET			
EXERCICE	2021-2022	2022-2023	2023-2024
TOTAL	735	690	684

8.2 Stratégie de rémunération

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

applique tout de même les mêmes principes de rémunération, qui sont les suivants :

Principes de rémunération :

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

La rémunération totale d'Ontario Northland va comme suit :

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

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

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

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

La cible d'Ontario Northland au regard de la rémunération totale est le 50^e percentile (P50) du groupe élargi des employés du secteur public, ce qui signifie que la moitié de nos comparateurs sont mieux payés et l'autre moitié, moins. Ontario Northland détermine les échelles de rémunération d'après une analyse des tâches et les données du marché. Soucieuse d'offrir une rémunération concurrentielle qui lui permet d'attirer et de conserver les talents dont elle a besoin pour poursuivre sa transformation organisationnelle, Ontario Northland a récemment terminé la mise en œuvre d'une stratégie révisée de rémunération de ses employés non syndiqués.

L'élaboration de cette stratégie comprenait une analyse comparative sous la forme d'une évaluation des tâches, qui a été réalisée par une tierce partie indépendante. Celle-ci a employé la méthode Hay pour réaliser une analyse du marché qui comparait Ontario Northland à 17 autres organisations du secteur public.

Rémunération au rendement pour les cadres supérieurs

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

Employés syndiqués

Approximativement 81 % de l'effectif d'Ontario Northland sont des employés syndiqués dont le salaire est déterminé par le processus de négociation collective. En plus des principes de rémunération communs avec ceux du groupe d'employés non syndiqués, Ontario Northland s'efforce de conclure des conventions négociées qui lui permettent de contenir ses coûts, lui procurent une certaine certitude à l'égard des coûts et offrent de la stabilité à ses employés.

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

9.0 Services des technologies de l'information

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

Ayant fait de l'innovation et de l'amélioration continue leur cheval de bataille, les STI sont un partenaire à part entière de la transformation de l'organisation. Au fil des occasions d'amélioration de l'organisation qui se présentent d'elles-mêmes, Ontario Northland enrichit son portefeuille de services de TI. Si la croissance et l'expansion des services permettent à Ontario Northland de prendre de l'essor, le manque d'intégration des systèmes de TI lui met toutefois des bâtons dans les roues, puisqu'il engendre inefficacités et risques pour les services, prive un portefeuille en pleine croissance du personnel de soutien supplémentaire nécessaire et fait, au bout du compte, augmenter les coûts.

Forts du soutien de l'organisation, les STI ont décidé de mettre sur pied une stratégie de TI (feuille de route) qui prend en considération les besoins actuels et prévus de l'organisation, les tendances de l'industrie, les capacités actuelles et les attentes réglementaires. Cette feuille de route quinquennale lui fournira une orientation pour résoudre les urgences technologiques, tout en jetant les fondements de la croissance organisationnelle.

Au cours de l'exercice 2021-2022, 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 :

- Microsoft Office 365
- Microsoft Teams
- Microsoft SharePoint 365
- Microsoft Power BI

10.0 Services juridiques, biens immobiliers et gouvernance organisationnelle

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

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

- gérer les risques par la prestation de conseils juridiques et la gestion de contrats;
- offrir des services immobiliers, y compris gérer les baux et les licences ainsi que le portefeuille d'immeubles et de biens fonciers;
- gérer les contentieux et les réclamations de la part de tiers, y compris surveiller le programme d'assurance;
- gérer l'information, notamment la protection des renseignements personnels, l'accès à l'information et les initiatives de gouvernement ouvert;
- assurer une gouvernance organisationnelle, ce qui suppose d'offrir un soutien pour les fonctions de secrétariat organisationnelles de la Commission et de gérer les régimes législatif et réglementaire qui encadrent l'organisation et la Commission.

Services juridiques

Le mandat des Services juridiques consiste principalement à cerner les risques et à participer à l'élaboration des mesures d'atténuation. Au cours des quatre dernières années, les Services juridiques ont entrepris la modernisation de leurs processus afin d'atténuer les risques liés aux acquisitions et aux contrats, de gérer plus efficacement les réclamations et les contentieux ainsi que le portefeuille d'assurance connexe, et de veiller à ce qu'Ontario Northland se conforme aux règlements et aux exigences en vigueur. Dans le cadre de cette initiative toujours en cours, les Services juridiques entendent au cours des deux prochaines années aider le plus possible Ontario Northland à aller chercher les capacités et les informations dont elle a besoin pour remplir les obligations qui découlent des lois et des pratiques exemplaires en constante évolution en matière d'environnement, d'accessibilité et de gestion de l'information, tout en poursuivant sa stratégie de modernisation numérique pour sa gestion de dossiers et sa prestation de services.

Afin de répondre à la demande sans cesse croissante pour un accès plus facile et rapide aux renseignements gouvernementaux, Ontario Northland continuera de perfectionner sa culture de sensibilisation à la protection de la vie privée afin de respecter le plus possible les lois régissant l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels et de jeter les assises de l'intégration de la gestion de l'information et de la protection de la vie privée aux pratiques quotidiennes.

Ayant vu le jour il y a 119 ans, Ontario Northland s'est constituée au fil de son histoire un portefeuille imposant de biens immobiliers qui comprend plus de 700 milles (1 120 km) de voies ferroviaires ainsi que des biens au Québec par l'entremise de sa filiale, Nipissing Central Railway Company. Dans le cadre de son objectif général qui consiste à moderniser la gestion de ses actifs, Ontario Northland met à jour son inventaire de biens immobiliers, y compris les terres, les bâtiments et les baux. Au cours des cinq prochaines années, Ontario Northland collaborera avec le MTO pour trouver un processus visant à optimiser la valeur du portefeuille immobilier d'Ontario Northland qui respecte les paramètres déterminés par la *Directive du gouvernement de l'Ontario relativement aux biens immobiliers*.

Gouvernance organisationnelle

Ontario Northland s'efforce d'utiliser les ressources publiques avec efficacité et efficacie pour réaliser son mandat qui consiste à offrir des services de transport. Son conseil d'administration (Commission) fixe des buts et des objectifs et décide de l'orientation stratégique en fonction de ce mandat, des politiques gouvernementales et des directives reçues du Ministère.

Ontario Northland a initialement été constituée sous le régime de la loi intitulée *Temiskaming and Northern Ontario Railway Act, 1902* afin de contribuer au développement du Nord-Est de l'Ontario. À un moment ou à un autre de son parcours, elle a offert des services de transport par train, camion, traversier, avion et autocar et des services de télécommunication aux populations du Nord de l'Ontario. Au fil des années, la législation a subi des modifications occasionnelles, la dernière modification d'importance ayant eu lieu dans les années 1940, lorsque le nom de l'organisation a été changé pour la Commission de transport Ontario Northland. En décembre 2020, la modernisation du texte de loi a débuté avec l'adoption de modifications de nature administrative et de changements au chapitre des compétences. Ontario Northland continuera de travailler main dans la main avec le MTO à la modernisation et à l'amélioration de son texte de loi habilitant ainsi que de ses structures et pratiques de gouvernance organisationnelles afin de soutenir efficacement la Commission dans la réalisation de son mandat.

Pour orienter et diriger la modernisation de la gouvernance organisationnelle d'Ontario Northland en 2020, la Commission a formé un Comité de la gouvernance qui avait pour mandat d'aider le conseil d'administration à :

- mettre en œuvre des normes de gouvernance organisationnelle adéquates au sein de l'organisation, y compris la conformité aux normes de gouvernance applicables de la fonction publique de l'Ontario;
- élaborer un code d'éthique pour le conseil;
- informer et perfectionner les membres du conseil et du comité;
- élaborer les politiques du conseil;
- favoriser le rendement du conseil et du comité;
- établir les exigences en matière de compétences et d'expérience pour les membres du conseil et tenir à jour une grille de compétences pour les membres du conseil.

En 2021-2022, le Secteur des services juridiques et de la gouvernance organisationnelle se concentrera sur les objectifs suivants :

- augmenter la capacité de l'organisation à remplir les obligations que lui imposent les lois et les pratiques exemplaires en constante évolution en matière d'environnement, d'accessibilité et de gestion de l'information;

- mettre à jour l’inventaire de biens immobiliers;
- mettre la dernière main aux transferts de biens fonciers appartenant au régime de pension d’Ontario Northland vers l’administrateur de la Commission du Régime de retraite de l’Ontario;
- installer un logiciel de gestion des contrats à l’échelle de l’organisation;
- élaborer et mettre en place des politiques plus efficaces et les procédures connexes afin de gérer les exigences en matière de divulgation liées aux contentieux et les demandes au titre de la liberté de l’information;
- élaborer un processus permettant d’exécuter et de renouveler rapidement les baux et les licences;
- élaborer, mettre en œuvre et respecter à la lettre les procédures d’application advenant un manquement par un locataire ou un détenteur de licence;
- centraliser la numérisation des plans immobiliers et ferroviaires d’Ontario Northland;
- élaborer et mettre en place une norme sur la protection de la vie privée et revoir et améliorer les politiques organisationnelles à ce chapitre;
- créer un portail Web où les membres du public peuvent avoir accès à de l’information sur l’organisation et le conseil d’administration;
- cerner, évaluer et atténuer les risques en gérant efficacement et en optimisant le portefeuille d’assurance de l’organisation;
- élaborer un plan de gestion du savoir et de la relève pour les membres clés de l’équipe du Secteur des services juridiques et de la gouvernance organisationnelle et mettre en place une solution numérique pour la gestion du savoir;
- soutenir l’élaboration d’une stratégie à long terme à l’échelle de l’organisation qui reflète la vision, les objectifs et les valeurs de l’organisation.

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d’achèvement prévue
Offrir des services de transport efficaces, sûrs, responsables sur le plan environnemental et fiables dans le Nord de l’Ontario	Appuyer le transfert du mandat de surveillance et des dépenses liées aux terres assujetties à des droits miniers hérités à Cobalt au gouvernement de l’Ontario afin de minimiser le risque et de maîtriser les dépenses.	2022-2023
	Collaborer avec d’autres ministères pour élaborer des plans d’atténuation relatifs aux anciens sites des tours d’Ontera à la baie James et transférer les terres au ministère concerné.	2022-2023
	Collaborer avec le ministère de l’Énergie, du Développement du Nord et des Mines et le ministère des Richesses naturelles et des Forêts pour élaborer un plan de fermeture ou de gestion du site d’élimination des déchets de Moose River.	2022-2023
	Tenir un inventaire des propriétés contaminées connues et élaborer des stratégies d’atténuation en collaboration avec le ministère de l’Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, au besoin.	2022-2023
S’améliorer et innover continuellement afin d’atteindre l’excellence dans les affaires et le service	Continuer de soutenir l’évaluation réalisée par le ministère des Transports sur le retour du train de voyageurs dans le Nord de l’Ontario et son intégration avec des services d’autocar, au besoin.	2022-2023
	Collaborer avec le Secteur de la gestion des installations pour moderniser les registres des bâtiments et des biens fonciers et élaborer des processus simplifiés, ce qui augmentera l’efficacité avec laquelle l’organisation offre ses services et appuiera les projets d’immobilisations.	2022-2023

Produits livrables pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026		Date d'achèvement prévue
	Participer à l'élaboration du programme de gestion des immobilisations d'Ontario Northland et des critères relatifs au cycle de vie des biens immobiliers, y compris les installations.	2022-2023
	Établir une structure de classement uniforme pour les dossiers immobiliers, y compris les dossiers fonciers, les dossiers des bâtiments, les demandes et les dossiers de baux, afin de moderniser et de centraliser tous les dossiers et optimiser la collecte de données.	2023-2024
	Améliorer l'accès aux dossiers organisationnels grâce à la modernisation des techniques de tenue de livres et à la numérisation des vieux dossiers.	2022-2023

	Constituer un inventaire des propriétés intellectuelles créées ou détenues par Ontario Northland et mettre en place un processus pour gérer et protéger les droits de propriété intellectuelle.	2023-2024
	<p>Protection des renseignements personnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser les pratiques opérationnelles en intégrant aux programmes, pratiques, systèmes et politiques déjà en place la protection des renseignements personnels. • Élaborer et mettre en place des mesures d'atténuation du risque d'atteinte à la vie privée à même le programme de gestion de la vie privée de l'organisation et veiller à ce qu'elles prévoient un plan de réponse à toute atteinte à la vie privée. • Élaborer un plan pour surveiller et évaluer le programme de gestion de la vie privée afin de revoir régulièrement les politiques et les pratiques dans ce domaine et de s'engager à y apporter des améliorations continues de sorte à respecter continuellement la législation en vigueur. 	<p>2022-2023</p> <p>2022-2023</p> <p>2023-2024</p>
	<p>Gouvernement ouvert :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élargir l'accès aux renseignements non confidentiels en la possession de la CTON en constituant un inventaire de tous ses documents qui pourrait être partagé publiquement et choisir une solution Web pour la publication. • Moderniser le programme de gestion de l'information contenue dans les documents de l'organisation afin de favoriser : 1) des pratiques cohérentes relativement à la collecte, au classement, à l'utilisation, à l'accessibilité, au stockage, à la protection et à l'élimination des actifs informationnels de l'organisation, et 2) la préservation d'une mémoire et d'une histoire organisationnelles. 	<p>2022-2023</p> <p>2023-2024</p>
	<p>Inventaire des biens immobiliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre la dernière main à l'inventaire des voies ferroviaires et des biens fonciers excédentaires (par subdivision), pour ensuite dresser un inventaire des terrains non ferroviaires. • Dresser des sous-inventaires des droits d'exploitation minière appartenant à l'organisation, des terres écologiquement sensibles, des bâtiments, des baux, des permis d'extraction d'agrégats et des traverses de voies ferrées afin d'améliorer le partage de renseignements et les rapports. • Recenser les propriétés excédentaires pendant l'inventaire et élaborer un plan de cession. 	2024-2025
	Créer une page Web des biens immobiliers où sont listés tous les biens et les baux cédés par Ontario Northland afin de continuer de répondre, voire de surpasser, les attentes de la clientèle.	2025-2026

11.0 Marketing et communications

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

L'équipe du Secteur 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
- Engagement communautaire

COMMUNICATIONS

Ontario Northland jouissant d'une grande visibilité dans le Nord, elle attire beaucoup l'attention des médias. Résolu à instaurer des relations positives, le Secteur du marketing et des communications rédige les communications de toute l'organisation, établit l'ordre 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. L'équipe collabore avec le ministère des Transports et d'autres intervenants afin d'assurer l'exactitude et la cohérence des messages diffusés. En 2021-2022, la priorité au regard des communications sera accordée à ce qui suit :

- L'engagement communautaire
- La planification de la gestion des enjeux et la préparation aux situations d'urgence
- L'amélioration des communications internes
- La transmission d'informations à la population et la promotion de la sécurité ferroviaire

L'efficacité des activités de communications sera mesurée par la couverture qu'en font les médias, la valeur médiatique méritée et la rétroaction des intervenants et partenaires.

MARKETING

Le secteur 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 2021-2022, les initiatives suivantes seront prioritaires :

- Accroître le nombre d'utilisateurs des services de transport de voyageurs par train et autocar grâce à un éventail d'activités publicitaires ciblées qui comprennent la poursuite de la campagne d'affichage le long de l'itinéraire Thunder Bay-Winnipeg.
- Développer le service de messagerie express par autocar.
- Vanter les avantages du transport ferroviaire.
- Soutenir les efforts visant à conserver et à informer la clientèle du Centre de remise à neuf et de réparation.
- Améliorer le site Web et les outils numériques de l'organisation.

La recherche représentera un autre domaine prioritaire et consistera à évaluer, au moyen d'un sondage, la satisfaction de la clientèle interne avec les divisions des Services généraux.

12.0 Plan de mise en œuvre

Ontario Northland est déterminée à mettre en œuvre ce plan d'activités en respectant ses projections au chapitre des allocations et des revenus. Tout au long de la période visée par le plan, l'organisation a prévu un certain nombre de nouvelles initiatives assorties d'échéanciers qui sont présentées à la section 4.0, Produits livrables prévus pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026. L'organisation s'est aussi fixé des priorités, qui comprennent les suivantes :

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

L'organisation tient la haute direction responsable de ses activités quotidiennes et initiatives au moyen de mécanismes de production de rapports de gestion réguliers. Chaque initiative relève d'un gestionnaire de projet (GP), qui travaille avec l'unité opérationnelle à l'élaboration d'une charte pour le projet. Chaque charte de projet est examinée et approuvée par le comité de direction. Une fois cette étape franchie, des réunions sont tenues chaque mois pour examiner l'état d'avancement du projet et dresser un bilan, ce qui permet de veiller au respect des échéanciers et des budgets.

Les exercices 2021-2022 et suivants apporteront leur lot de difficultés, puisque le gouvernement sera aux prises avec les répercussions fiscales de la pandémie de la COVID-19. Nous consacrerons les ressources nécessaires à l'atteinte de ces produits livrables, conformément à la section 5.0, Profil financier, et à la section 8.0, Ressources humaines. S'il est probable que nous devions ajuster le tir en raison de la pandémie, il n'en demeure pas moins que nous sommes déterminés à atteindre nos objectifs opérationnels clés, qui sont les suivants :

- trouver des moyens de réaliser des gains en efficacité et en coûts et les mettre en pratique
- démontrer concrètement son engagement envers la santé, la sécurité et l'environnement
- s'améliorer et innover continuellement afin d'atteindre l'excellence dans les affaires et le service
- trouver des moyens de générer des revenus, de faire preuve d'innovation dans nos manières de faire et d'assurer une plus grande stabilité des programmes et les mettre en pratique
- collaborer avec les employés et les collectivités, y compris avec les collectivités autochtones, afin d'améliorer les services

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

Annexe A – Résumé détaillé des mesures prises par Ontario Northland en réponse à la pandémie

Initiative	Détails
Aide aux employés	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de congés personnels pour tous les employés • Création d'un site d'information d'Ontario Northland sur la COVID-19 et d'une adresse électronique consacrée aux demandes de renseignements relatives à la pandémie (covid@ontarionorthland.ca) • Distribution d'une FAQ et de mises à jour fréquentes aux employés • Trousses de soins distribuées en juillet 2020 • Réaffectation de quatre équivalents temps plein (ETP) pour soutenir directement les efforts de réponse à la pandémie et de reprise
Équipement de protection individuelle (ÉPI)/chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Efforts soutenus de la part de l'équipe de soutien de la chaîne d'approvisionnement en lien avec la COVID-19 pour évaluer la quantité d'articles de catégorie 91 en stock, comme des masques, des gants, des combinaisons ou des visières, trouver les fonds dans le budget pour s'en procurer et en gérer l'utilisation • Création d'un catalogue détaillé des articles en stock et bilans hebdomadaires de l'inventaire mis à la disposition des gestionnaires et superviseurs
Nettoyage	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de protocoles rigoureux de prévention des infractions et de désinfection à l'échelle de l'organisation • Obligation, pour les employés, de veiller à ce que les outils et l'équipement de travail ainsi que les surfaces fréquemment touchées (comme les poignées de porte, les comptoirs, les bureaux, les téléphones et les claviers) soient nettoyés et désinfectés après chaque quart de travail ou lorsqu'un nouvel employé doit les utiliser
Distanciation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de 26 procédures opérationnelles normalisées (PON) pour favoriser la distanciation sociale, l'hygiène et le nettoyage dans les véhicules partagés, les cabines des locomotives, les aires d'embarquement des autocars, etc. • Planification de la sécurité et réaménagement dans les lieux de travail afin d'accroître la distance entre les employés (p. ex. les ascenseurs, les bureaux, les salles de réunion)
Gestion visuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Installation de pancartes, d'affiches et de décalques relatifs à la COVID-19 à l'échelle de l'organisation
Réduction du nombre d'employés dans le lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la mesure du possible, modification des horaires de travail afin de limiter le plus possible les contacts sociaux, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ○ Horaires de travail variables ○ Décalage des heures de début de quart, des heures de repas et des pauses ○ Mesures relatives au télétravail pour un nombre maximal de 115 employés • Élaboration d'une politique sur les horaires de travail variables en

Initiative	Détails
	cours pour la reprise après la pandémie qui tiendra compte des commentaires reçus de la part des gestionnaires par l'entremise d'un sondage
Dépistage des passagers et des invités	<ul style="list-style-type: none"> • Application de la directive de Transports Canada visant à demander à tous les passagers de répondre à des questions de dépistage avant d'embarquer à bord du train de passagers PBX et des autocars • Application de protocoles de dépistage des invités à l'hôtel Cochrane Station Inn qui sont conformes aux lignes directrices relatives à la COVID-19 pour les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie fournies par les Services de sécurité dans le milieu de travail et de prévention
Dépistage des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un processus standard de dépistage de santé pour les employés sur place et le personnel des Services à bord avant le début du quart de travail, y compris des vérifications de la température sans contact • Obligation, pour les employés des Services d'autocar et le personnel itinérant, de remplir le questionnaire d'autoévaluation à la maison avant chaque quart de travail
Autosurveillance	<ul style="list-style-type: none"> • Publication de communications régulières à l'intention des employés afin de les encourager à surveiller leur état de santé et de leur faciliter la tâche
Formation des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation, pour les employés d'Ontario Northland, de confirmer qu'ils ont suivi le module d'apprentissage en ligne obligatoire intitulé : <i>Prévention et gestion du Coronavirus et de la COVID-19</i>
Vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiements du module « Observations » dans le logiciel de gestion de la sécurité Intelix et de la procédure de surveillance et de contrôle connexe rattachée aux procédures de réduction et de maîtrise des infections
PBX et collectivités vivant sur la côte de la baie James	<ul style="list-style-type: none"> • Appels hebdomadaires avec des leaders communautaires, dont des représentants de la ville de Moosonee, les chefs de la Première Nation Mushkegowuk, les directeurs de la santé de Moosecree/Mocreebec, et le directeur général de l'hôpital général de Weeneebayko