

Plan d'activités

Exercices 2017-18 à 2019-20



Table des matières

SOMMAIRE	2
1.0 INTRODUCTION	3
1.1 Mandat législatif	3
1.2 Profil de l'organisme	4
2.0 DIRECTION STRATÉGIQUE	6
2.1 Vision, mission et valeurs	6
2.2 Priorités et direction stratégiques	7
2.3 Potentiel de croissance stratégique	8
3.0 RÉSULTATS ATTENDUS	8
3.1 Direction pour 2017-18 à 2019-2020	8
3.2 Services voyageurs – autocar et Polar Bear Express	9
3.3 Services ferroviaires	13
3.4 Remise à neuf et réparation	15
3.5 Services organisationnels	18
4.0 CONTEXTE COMMERCIAL POUR LES EXERCICES 2017-18 À 2019-20	21
4.1 Analyse contextuel des milieux d'affaires : défis et possibilités	21
5.0 PROFIL FINANCIER	24
5.1 Résumé du budget d'exploitation	25
5.2 Ratio de recouvrement des coûts	25
5.3 Budget d'immobilisations	26
5.4 Évaluation des risques	26
6.0 RESSOURCES HUMAINES	28
7.0 MESURES DE RENDEMENT	29
8.0 SERVICES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	30
9.0 COMMERCIALISATION ET COMMUNICATIONS	31
10.0 RÉPONSE AUX ATTENTES ÉNONCÉES DANS LA LETTRE DE MANDAT	31

SOMMAIRE

S'appuyant sur l'initiative *Aller de l'avant*, le plan d'activités de 2017-18 d'Ontario Northland donne un aperçu de nos prochaines priorités ainsi qu'une analyse et une évaluation de nos accomplissements de transformation jusqu'à présent dans toutes nos unités d'exploitation.

Ce plan d'activités comprend des détails sur les priorités et la direction stratégiques de l'organisme, les mesures du rendement, l'évaluation des risques, le contexte commercial, le profil financier et les résultats attendus pour les exercices 2017-18 à 2019-2020.

Ontario Northland a le vent dans les voiles et continue d'obtenir d'excellents résultats et de réaliser des économies considérables dans les dépenses opérationnelles. Il ne fait aucun doute que cette tendance se poursuivra afin d'assurer que notre entreprise continue à fournir des services de transport essentiels et un important soutien au développement économique dans le Nord aujourd'hui et au cours des cent prochaines années.

Après une période d'incertitude quant à son avenir, Ontario Northland a entamé une période de transformation vers la fin de 2014. Depuis lors, nous avons effectué un spectaculaire redressement et restons dorénavant résolument concentrés sur notre objectif de devenir un organisme de transport dynamique et prospère offrant des services efficaces et rentables qui favorisent le développement économique, la création d'emplois et la viabilité des collectivités.

Comme ce plan d'activités l'indique clairement, nous sommes bien partis pour atteindre tous nos objectifs, et nous avons exposé en détail les démarches à suivre pour assurer notre réussite.

Du côté de l'exploitation, Ontario Northland continuera à se pencher sur la compression et la réduction des coûts tout en améliorant constamment les services, ainsi que sur la croissance stratégique et responsable des affaires en tenant compte des risques potentiels.

Ayant apporté des changements importants et sans précédent dans l'industrie aux neuf conventions collectives couvrant 85 pour cent de nos effectifs – ce qui nous accorde une stabilité de la main-d'œuvre et des coûts concurrentiels par rapport aux autres entreprises de transport – le service des ressources humaines met dorénavant l'accent sur l'engagement et la responsabilisation des employés grâce à la planification de la main-d'œuvre, aux programmes de formation en leadership et à un soutien accru.

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

1.0 Introduction

La Commission de transport Ontario Northland (CTON), société d'État du gouvernement de l'Ontario, relève de l'Assemblée législative par l'entremise du ministre du Développement du Nord et des Mines.

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

Mais le Nord a évolué au fil des années, et Ontario Northland se doit d'adapter.

En avril 2014, le ministre du Développement du Nord et des Mines a annoncé que le gouvernement de l'Ontario s'engageait à transformer Ontario Northland afin d'assurer :

- des emplois durables;
- une croissance économique continue;
- un réseau de transport solide dans le nord de l'Ontario.

Reconnaissant les exigences particulières associées au transport dans le Nord, le gouvernement a intimé à l'organisme d'entreprendre une importante transformation qui mettrait en place les conditions nécessaires à son succès.

1.1 Mandat législatif

Le mandat d'Ontario Northland consiste à :

- continuer à offrir des services performants, sécuritaires et fiables dans le nord de l'Ontario pendant le processus de transformation;
- appuyer de tels efforts de transformation en aménageant les actifs et les secteurs d'activités en fonction des activités de transformation en cours, sous réserve de l'approbation du gouvernement.

Les services offerts par Ontario Northland sont les suivants :

- Services de transport en autocar
- Polar Bear Express (service de train de voyageurs entre Cochrane et Moosonee)
- Transport ferroviaire de marchandises
- Services de remise à neuf et de réparation des wagons de l'entreprise et des voitures du Polar Bear Express, ainsi que pour des clients externes

1.2 Profil de l'organisme

Chef de file à l'échelle régionale en matière de services de transport dans le nord de l'Ontario, Ontario Northland compte plus de 700 employés dans 18 villes. L'organisme sert une population d'environ 500 000 personnes réparties dans une région mesurant 266 000 kilomètres carrés – soit un territoire de la taille de la Grande-Bretagne. Le réseau de transport d'Ontario Northland assure une correspondance avec d'autres autocaristes dans le sud de l'Ontario et des grandes compagnies de chemin de fer à North Bay, Hearst et Rouyn Noranda afin d'offrir un accès continu au système ferroviaire nord-américain.

Établie à North Bay, Ontario Northland compte une division des Services organisationnels et trois divisions opérationnelles :

- Services voyageurs
- Services ferroviaires
- Remise à neuf et réparation (RRC)



Le passé récent

La dernière décennie a été plutôt difficile pour Ontario Northland. Les secteurs minier et forestier, soit les deux plus importantes industries dans le Nord ontarien, ont connu un ralentissement soutenu, ce qui a eu pour effet de réduire les recettes tirées du transport de marchandises. En même temps, le covoiurage, la baisse du coût du carburant et le déclin de la population ont entraîné une croissance limitée du transport de passagers par autocar.

En mars 2012, le gouvernement de l'Ontario a annoncé son intention de se dessaisir des actifs d'Ontario Northland, mentionnant que ses services n'étaient plus viables.

Entre ce moment et le début de 2014, le train de voyageurs Northlander a été annulé, le service de traversier Niska a été transféré à la Owen Sound Transportation Company et Ontera, la branche de télécommunication d'Ontario Northland, a été vendue à Bell Aliant.

Ensuite, en 2014, le gouvernement a annoncé son intention de maintenir la vocation publique d'Ontario Northland. À l'automne, sous la tutelle d'une nouvelle direction, des séances de planification de la transformation et d'engagement des employés et de la communauté ont commencé. En mars 2015, après la mise sur pied d'une nouvelle commission, Ontario Northland entame un processus de transformation radical intitulé *Aller de l'avant* afin de :

- rentabiliser les pratiques commerciales grâce à la réduction ou à la compression des coûts et à la croissance stratégique;
- favoriser une culture axée sur l'amélioration continue;
- assurer une responsabilité et des contrôles accrus;
- améliorer la prestation de services et la satisfaction de la clientèle.

Ontario Northland aujourd'hui

Le programme *Aller de l'avant* donne la voie à suivre à Ontario Northland et repose sur les principes directeurs suivants :

- comprendre les éléments de coût et réduire les dépenses d'exploitation;
- engager des experts pour améliorer et rationaliser les processus opérationnels et encadrer les employés tout au long de cette transformation culturelle;
- évaluer l'infrastructure, dresser un inventaire des actifs et élaborer une stratégie de gestion des actifs harmonisée avec un plan de capital complet de dix ans;
- étudier et mettre en œuvre de nouvelles occasions d'accroître les recettes en mettant l'accent sur la diversification des activités dans toutes les divisions afin de concorder avec les priorités du gouvernement axées sur la création de bons emplois, la mise en œuvre de solutions innovatrices pour le transport multimodal, la mise sur pied d'un réseau de transport intégré et la promotion de solutions vertes qui visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre;
- implanter une culture axée sur l'amélioration continue grâce aux programmes d'engagement des employés visant à promouvoir la pensée innovatrice.

La nécessité d'un changement a imprégné l'ensemble de l'organisme, créant un élan positif et un excellent moral. L'organisme a réalisé une réduction sensible des coûts entraînant une baisse de 25 % de la subvention de fonctionnement, et selon les projections du plan d'activités actuel, cette subvention devrait diminuer de 35 % de l'exercice 2014-15 à l'exercice 2019-20.

FAIT : Ontario Northland a mis en œuvre 149 améliorations majeures de ses processus opérationnels et a réduit ses dépenses d'exploitation de 25 % (10 millions \$).

2.0 Direction stratégique

2.1 Vision, mission et valeurs

Notre vision

Ontario Northland demeurera le chef de file du transport dans le nord de l'Ontario, offrant des solutions de valeur vitales et efficaces, y compris le transport ferroviaire de passagers et de marchandises, les services d'autocar, le Cochrane Station Inn et les services de remise à neuf et de réparation pour les voitures, les wagons et les locomotives.

Nous mettrons l'accent sur l'excellence, l'innovation et la collaboration de l'entreprise et des employées. Nous établirons des pratiques commerciales rentables, adopterons 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 serons fiers de notre travail et de notre lieu de travail. Nous encouragerons une culture de communication ouverte, d'équité, de diversité et de créativité qui sécurisera et valorisera la main-d'œuvre.

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.

Nos services de transport vitaux favorisent l'accès au travail, aux soins de santé, à l'éducation et aux biens et services autant à l'intérieur de la région qu'entre le nord de l'Ontario et d'autres régions partout en Amérique du Nord.

Nous appuyons également les principales priorités d'autres ministères provinciaux, notamment les ministères du Développement du Nord et des Mines, des Transports, de la Santé et des Soins de longue durée, de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique, du Tourisme, de la Culture et du Sport, de l'Infrastructure, de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales et des Affaires municipales. Ontario Northland joue un rôle critique au sein du *Plan de croissance du Nord de l'Ontario* et de la *Stratégie de transport multimodal pour le Nord de l'Ontario* du gouvernement et lui apporte un soutien considérable dans la réalisation de ses objectifs en matière de changement climatique visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

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 cent prochaines années :

- responsabilité
- satisfaction de la clientèle

- équipe/environnement de travail positif
- sécurité
- amélioration continue

2.2 Priorités et direction stratégiques

Depuis décembre 2014, s'appuyant sur le programme *Aller de l'avant*, Ontario Northland met l'accent sur sa transformation pour devenir un organisme dynamique et viable.

Certaines de ces priorités ont déjà été accomplies, notamment :

- transformer l'atelier de North Bay, jadis une division vouée à l'entretien mécanique des actifs ferroviaires internes n'ayant qu'un seul client externe important, pour devenir un centre commercial efficace capable d'exécuter des projets de remise à neuf et de réparation pour les voitures, les wagons et les locomotives d'Ontario Northland et d'autres clients externes en recouvrant intégralement les coûts;
- déménager l'atelier interne d'entretien de locomotives de North Bay à Cochrane et consolider ce service en un seul centre pour l'entretien ferroviaire;
- rétablir Englehart comme siège pour l'infrastructure ferroviaire;
- réaliser des efficacités en matière de service et à l'échelle de l'organisme dans l'exploitation des autocars tout en tenant compte des besoins en transport dans le nord de l'Ontario;
- moderniser les systèmes administratifs et informatiques afin d'améliorer la rentabilité et de permettre une prise de décision rapide.

D'autres priorités sont en cours, notamment :

- examiner et actualiser la structure organisationnelle afin de mettre en place une main-d'œuvre appropriée et durable;
- créer une culture axée sur l'amélioration continue et une tradition de défier le statu quo de manière constructive;
- améliorer les communications internes et externes;
- multiplier nos efforts de vente et de commercialisation pour tous nos services;
- collaborer avec les communautés dans la poursuite de l'objectif commun de renforcer Ontario Northland et les collectivités du nord de l'Ontario;
- mettre à jour les systèmes internes, les politiques et les services afin de permettre aux divisions d'atteindre leurs objectifs;

- continuer d'améliorer les contrôles internes et d'accroître la capacité afin d'appuyer les directives du gouvernement et les exigences en matière de production de rapports.

2.3 Potentiel de croissance stratégique

Parmi les secteurs dont le potentiel de croissance a été identifié, mentionnons :

- partenariats avec d'autres organismes et ministères de transport provinciaux;
- service de transport en autobus pour les communautés dans le nord de l'Ontario harmonisé avec l'initiative de modernisation du transport interurbain par autobus du ministère des Transports;
- services ferroviaires voyageurs et marchandises qui concordent avec la *Stratégie de transport multimodal du Nord de l'Ontario*.

3.0 RÉSULTATS ATTENDUS

3.1 Direction pour 2017-18 à 2019-2020

La transformation se poursuivra dans une perspective de développement durable, propulsée par :

- une compréhension des éléments de coût en mettant l'accent sur la compression des coûts;
- la génération de nouvelles recettes et la diversification des services, soutenant ainsi la croissance économique dans le nord de l'Ontario;
- la capacité d'être agile face aux demandes et aux besoins changeants des clients.

Pour promouvoir la transformation, entre les exercices 2017-18 et 2019-20, Ontario Northland s'engage à :

- élaborer une stratégie de mesure du rendement qui comprend l'identification des indicateurs de rendement clés, l'établissement des mesures de base et la définition des points de repère;
- lancer un programme de développement du leadership à l'échelle de l'organisme;
- se fonder sur des cadres de pratiques exemplaires de l'industrie (p. ex., méthodologie Lean, Six Sigma) pour enraciner des comportements favorisant la réduction du gaspillage et encourager l'adoption d'une culture axée sur l'amélioration continue;
- ajuster les niveaux de service pour répondre aux besoins actuels de manière la plus rentable possible;
- tirer parti de la technologie, le cas échéant.

Lorsque la transformation sera achevée, Ontario Northland sera un organisme novateur à rendement élevé, doté d'employés motivés et fiers de faire partie d'un chef de file prisé de l'industrie des transports.

Les Services voyageurs fourniront des services modernes pour le transport en autocar, l'expédition de colis et la messagerie par voie ferroviaire, y compris la remise à neuf des voitures du Polar Bear Express, services qui correspondent au nombre de voyageurs et qui assurent la prestation de services exigés.

Les Services ferroviaires continueront à soutenir la croissance économique dans le nord-est de l'Ontario en fournissant les options de transport les plus rentables et écologiques aux clients actuels et futurs.

La division de la Remise à neuf et de la Réparation (RRC) offrira des services de remise en état et de réparation de grande qualité à la Division ferroviaire d'Ontario Northland et à ses clients nord-américains externes sur la base du recouvrement complet des coûts, créant des emplois et générant des retombées économiques partout dans le nord de l'Ontario.

3.2 Services voyageurs – autocar et Polar Bear Express

Services d'autocar

Les Services d'autocar d'Ontario Northland fonctionnent 365 jours par année, assurant le transport de plus de 240 000 passagers et de plus de 220 000 colis. Nos 25 autocars parcourent 3,9 millions de kilomètres par année. Nous exploitons également le Cochrane Station Inn, un hôtel-boutique de 23 chambres et le seul hôtel situé à l'intérieur d'une gare ferroviaire au Canada.



Pour rationaliser et améliorer nos services d'autocar tout en limitant ou réduisant les coûts, nous avons déjà procédé à :

- évaluer l'exploitation de la gare afin de faire des gains d'efficacité et de limiter les coûts;
- étudier d'autres options (p. ex. location de locaux).

Nous entreprenons ou entreprendrons les démarches suivantes :

- optimiser les itinéraires d'autobus;
- réduire la durée du trajet entre beaucoup de points de départ et d'arrivée en ajoutant des itinéraires « semi-express » supplémentaires;
- évaluer les occasions d'offrir de nouveaux itinéraires en fonction d'une analyse coût/bénéfice;
- définir les indicateurs de rendement clés, faire le suivi de notre rendement et comparer notre progrès par rapport aux points de repère;
- évaluer notre programme d'entretien des autobus, un des plus importants éléments de coût, afin de trouver des moyens de réduire les coûts.

FAIT : 30 % des billets des Services d'autocar sont dorénavant achetés en ligne.

Durant l'exercice 2017-18, nous analyserons le bien-fondé de l'adoption d'autocars alimentés au gaz naturel comprimé (GNC), lesquels nécessitent moins d'entretien et produisent moins de pollution.

Nous explorons également de nouvelles possibilités d'accroître nos recettes, y compris la vente d'espace publicitaire dans nos autocars.

L'amélioration du service à la clientèle est un autre volet majeur des Services d'autocar.

Dans cette optique, nous entreprenons ou entreprendrons les démarches suivantes :

- mettre en place de nouveaux systèmes informatiques et processus opérationnels dans le but d'améliorer la planification de la capacité, les mesures de sûreté et de sécurité et l'expérience des voyageurs;
- continuer à moderniser nos autobus et nos gares grâce à la technologie de pointe (p. ex., accès Wi-Fi, billetterie électronique, système de repérage des autobus);
- adapter nos systèmes de réservation et de billetterie pour être compatibles avec des appareils mobiles;
- offrir le libre-service aux voyageurs et un choix de types de tarifs additionnels;
- élaborer une nouvelle Charte des voyageurs et lancer un nouveau plan de formation axé sur le service à la clientèle;

- effectuer des sondages sur la satisfaction de la clientèle et les plans de voyage par des moyens multiples (p. ex., site Web, programme Wi-Fi en mode fenêtre).

Les Services d'autocar d'Ontario Northland offrent également un service de messagerie par autocar.

Pour réduire les éléments de coût reliés à ce service, nous nous engageons ou engagerons à :

- mettre en place un nouveau système automatisé pour les bordereaux d'expédition et le repérage;
- examiner nos tarifs et nos taux en vue de les harmoniser avec les normes de l'industrie.

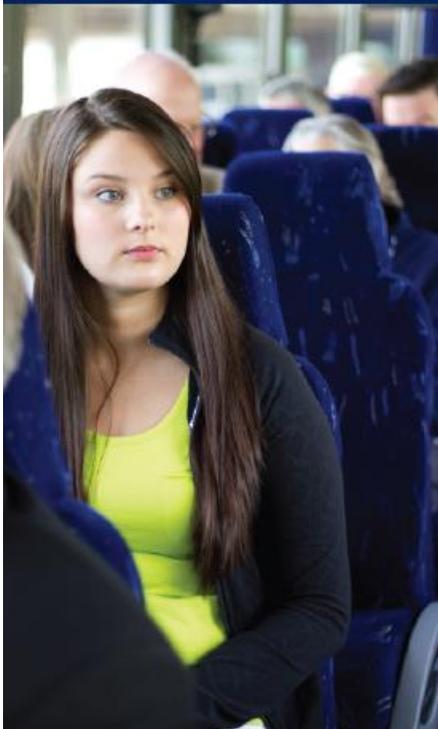
Nous cherchons également de nouvelles sources de revenus, notamment :

- conclure de nouveaux contrats;
- envisager la possibilité d'offrir un service porte à porte en partenariat avec des messageries à l'échelle locale.

Le Cochrane Station Inn, quant à lui, cherche à atteindre un taux d'occupation régulier pendant toute l'année en visant des contrats auprès des :

- entreprises et industries;
- touristes.

UN PAS VERS L'AVANT : Les Services voyageurs réalisent d'importantes économies



Chargés de trouver des façons de limiter les coûts, d'accroître l'efficacité et d'améliorer les recettes, les Services d'autocar d'Ontario Northland se sont retroussés les manches et ont examiné tous les aspects de leurs activités d'un œil critique, depuis la billetterie et les itinéraires jusqu'aux autocars et aux gares. Le résultat? Des économies annuelles de plus de 1,1 million de dollars jusqu'à présent – grâce à la création d'itinéraires semi-express répondant aux besoins de la clientèle, à la réduction des délais de correspondance, à la fermeture de deux gares sous-utilisées, à la réduction du service des trajets ayant un achalandage extrêmement faible tout en maintenant un soutien aux communautés, et à la mise en œuvre de la billetterie en ligne. De dire Tracy MacPhee, directrice des services voyageurs : « Nous sommes satisfaits du déroulement de notre transformation jusqu'à présent, mais c'est un processus continu. Nous sollicitons les commentaires des voyageurs, ce qui a engendré des améliorations comme l'accès Wi-Fi, des prises électriques dans tous les autocars et la billetterie électronique. »

Services ferroviaires voyageurs : le Polar Bear Express

Inauguré en 1964, le Polar Bear Express (PBX) constitue un lien essentiel pour les gens et les entreprises dans le Nord, puisqu'il est le seul moyen de transport terrestre offert à l'année qui relie Cochrane à Moosonee et à la côte de la baie James.

Le train PBX fait peau neuve et, au fur et à mesure que les possibilités de tourisme dans le Grand Nord se développent, nous serons en bonne posture pour épauler ces nouvelles initiatives touristiques des Premières Nations.

Nous entreprenons donc un projet d'une durée prévue de cinq ans pour améliorer et moderniser le Polar Bear Express. La première voiture remise à neuf a été mise en route en août 2016, et nous prévoyons que toutes les 16 seront terminées d'ici 2019-20.



Le nouveau train PBX offrira :

- des voitures modernisées équipées de toilettes accessibles, d'un compartiment à bagages amélioré et de prises électrique et USB à chaque siège;
- des voitures-restaurants;
- une voiture familiale dotée d'une aire de jeux pour enfants.

Nous offrons déjà :

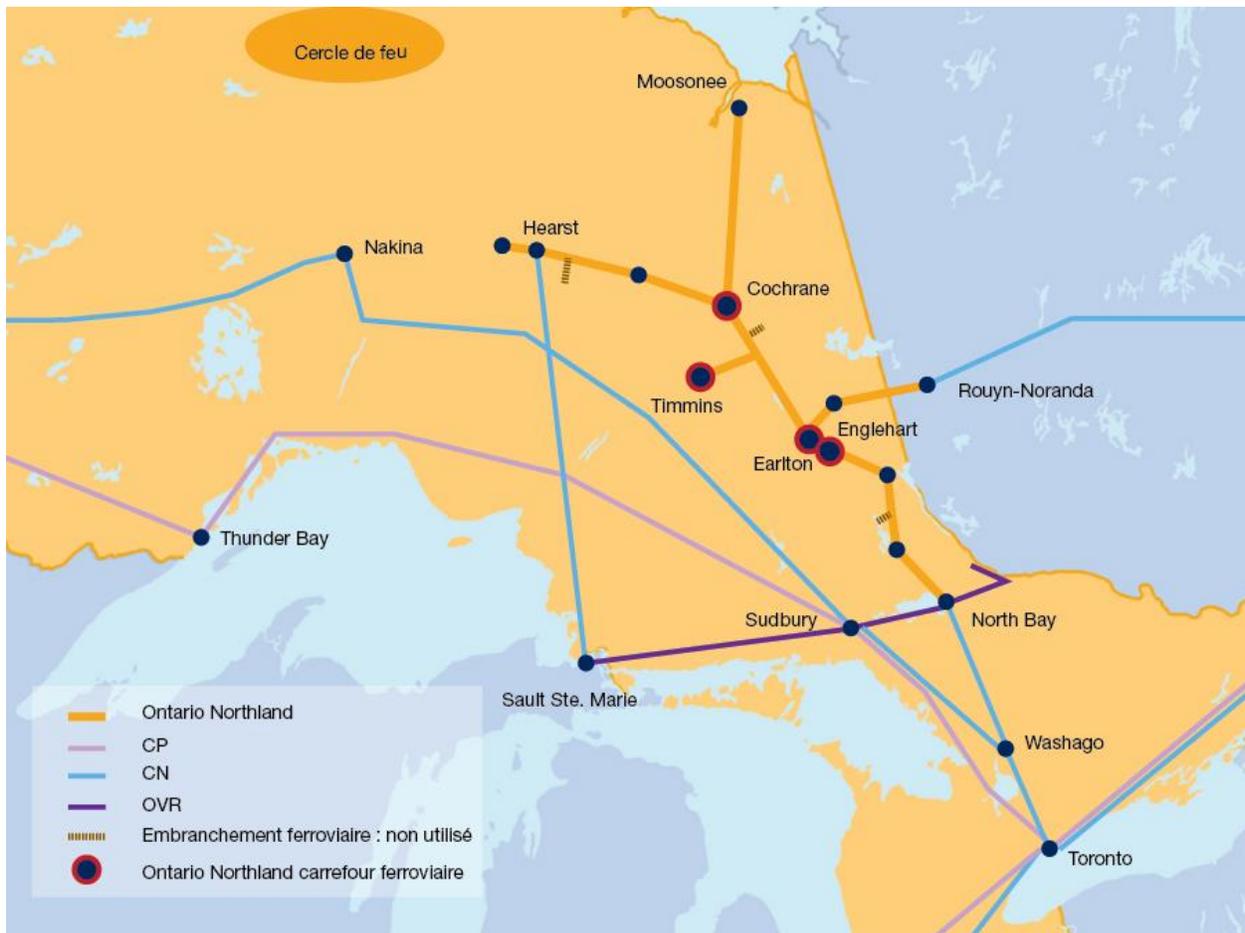
- un nouveau système de réservation et de billetterie pour améliorer la gestion des voyageurs en offrant la vente de billets en ligne, des sièges réservés et de l'information.

Nous entreprenons ou entreprendrons les démarches suivantes :

- collaboration avec les communautés, y compris les Premières Nations, pour augmenter l'achalandage de la population locale et des touristes;
- examiner et mettre à jour nos prix et tarifs pour l'expédition express des colis par voie ferroviaire.

3.3 Services ferroviaires

La division des Services ferroviaires d'Ontario Northland joue un rôle essentiel en reliant le Nord au reste du monde, permettant ainsi aux entreprises du Nord à se livrer à la concurrence à l'échelle nationale et internationale.



Notre service ferroviaire contribue aussi à réduire la circulation automobile, les coûts d'entretien des routes et les émissions de gaz à effet de serre.

Depuis le début de la transformation, les Services ferroviaires ont fait l'objet d'une restructuration et ne cessent d'analyser les éléments de coût afin d'augmenter l'efficacité et de réduire les coûts d'exploitation.

Dans cette optique, nous entreprenons ou entreprendrons les démarches suivantes :

- réduire notre dépendance envers un petit nombre de gros clients et viser à attirer de nombreux nouveaux petits clients (ce qui soutient également la croissance des petites entreprises dans le nord de l'Ontario);

FAIT : Nous maintenons 675 miles (1 086 km) de voie ferrée sur notre ligne principale.

FAIT : Les gares de triage, les voies d'évitement et les lignes secondaires comptent également 179 miles (288 km) de voie ferrée.

- appliquer les concepts de la production allégée et de l'amélioration des processus (p. ex., mesures de qualité, indicateurs de rendement, formation en leadership) dans le service de la mécanique;
- déménager les services d'entretien de routine des locomotives de North Bay à Cochrane, accroître l'utilisation des actifs en réduisant le nombre de jours où les wagons sont hors service et en créant de la capacité à North Bay pour remettre à neuf des locomotives d'Ontario Northland et attirer de nouveaux contrats générant des recettes des entreprises ferroviaires de toute l'Amérique du Nord;
- établir des « carrefours ferroviaires » à des endroits stratégiques pour servir plusieurs clients au même endroit et fournir des solutions d'expédition plus efficaces et rentables aux clients non reliés au rail;
- dégager de nouvelles sources de revenus, y compris l'entreposage des wagons.

Nous avons également élaboré un Système de gestion de la sécurité ferroviaire approuvé par Transports Canada et avons entrepris – et continuons d'entreprendre – des études complètes et systématiques afin d'assurer que nos ponts, passages à niveau et rails se conforment aux nouveaux règlements fédéraux.

Enfin, nous mettons en œuvre une série d'indicateurs de rendement clés (IRC) pour corroborer notre rendement en cours, orienter nos améliorations à venir et mesurer la réussite de notre transformation au cours des prochaines années.

UN PAS VERS L'AVANT: La division des Services ferroviaires d'Ontario Northland prend de l'essor



La décision de déménager la majorité des services d'entretien des locomotives de North Bay à Cochrane s'est avérée une situation gagnante pour les Services ferroviaires d'Ontario Northland.

Les ateliers de Cochrane, qui servaient à entretenir le Polar Bear Express (PBX) et les petites locomotives d'Ontario Northland, effectuent dorénavant l'entretien courant et la réparation du parc de locomotives au complet et du PBX – en employant le même nombre de personnes. Il en résulte une réduction du nombre de jours où les locomotives sont hors service, ce qui génère d'importantes économies. Par ailleurs, cette approche permet aux ateliers de réparation et de peinture de North Bay de mettre à profit leurs installations de 150 000 pieds carrés pour accepter du travail d'une clientèle externe.

De 2017-18 à 2019-20, nos efforts visant à contrôler et à réduire les coûts porteront spécifiquement sur les objectifs suivants :

- augmenter le nombre de charges par wagon par année;
- accroître les recettes;
- examiner les plans de service en vue de minimiser le nombre de départs de trains par année (réduction des coûts du carburant);
- effectuer des travaux d'entretien préventif des wagons;
- réduire les frais d'entretien à l'aide d'un logiciel de suivi des coûts.

3.4 Remise à neuf et réparation

La division de la Remise à neuf et de la Réparation (RRC) d'Ontario Northland à North Bay est une partie essentielle des activités de l'organisme. Ayant réparé et remis à neuf nos propres voitures de voyageurs, wagons et locomotives depuis plus de cent ans, nous avons une réputation bien méritée pour la grande qualité de notre travail.

Depuis le début de la transformation, nous avons :

- cerné et réduit des éléments de coûts critiques;
- ratifié une convention collective avec le syndicat Unifor qui nous permet d'offrir nos services à des taux concurrentiels sur la base du recouvrement complet des coûts;
- amélioré le programme de suggestions des employés, ce qui a permis de remonter le moral et de diminuer les coûts;

- continué d'appliquer les concepts de la production allégée et de l'amélioration des processus;
- déménagé les services d'entretien de routine des locomotives de North Bay à Cochrane, ce qui a permis d'accomplir plus de travail avec le même nombre d'employés et de libérer notre centre principal pour pouvoir accepter des contrats de remise à neuf non seulement pour les locomotives d'Ontario Northland, mais aussi d'une clientèle externe;
- identifié et exploré un réseau potentiel de prospection commerciale;
- signé un contrat avec un fournisseur d'excursions ferroviaires touristiques de luxe pour la remise à neuf de ses voitures.

FAIT : Depuis la mise en place du programme de suggestions des employés, nous avons reçu en moyenne 10 suggestions par mois, dont 80 % ont été mises en œuvre. Ces suggestions nous ont aidés à réduire les coûts de l'énergie, de la main-d'œuvre et du matériel, à prolonger la durée de vie du matériel et à améliorer la santé et la sécurité.

À la suite d'un examen des travaux et d'une évaluation commerciale de nos activités, nous entreprenons ou entreprendrons les démarches suivantes :

- fixer des objectifs de production hebdomadaires, mensuels et annuels pour chaque produit commercial;
- tenir des réunions quotidiennes pour la planification de la production;
- mettre en œuvre des améliorations au niveau de l'entreposage et de la gestion du matériel;
- instaurer des changements aux processus d'entreposage de pièces;
- tirer parti de la souplesse que nous accorde la nouvelle convention collective pour harmoniser la main-d'œuvre avec la demande de la clientèle;
- mettre en œuvre un programme de formation pour les employés syndiqués et les gestionnaires.

FAIT : En 2015-16, la division RRC a accordé 146 nouveaux contrats s'élevant à plus de 4,2 millions \$.

Pour l'avenir, nous mettrons également l'accent sur l'amélioration de la productivité dans nos ateliers de réparation des wagons et des locomotives. Nous entreprenons ou entreprendrons les démarches suivantes :

- schématiser les processus opérationnels critiques;
- comparer les tâches requis pour chaque travail d'entretien aux durées des tâches associées afin d'établir des devis et des calendriers de travail précis;
- effectuer une analyse des écarts;
- mettre en œuvre des améliorations opérationnelles pour continuer à réduire les coûts.

UN PAS VERS L'AVANT: La division RRC attire de nouveaux clients grâce à sa compétitivité



Grâce à une convention collective modernisée et à l'amélioration continue de nos processus, l'entreprise et les employés syndiqués de la division de la Remise à neuf et de la Réparation (RRC) sont sur la même longueur d'onde en ce qui concerne l'importance de respecter le mandat de la transformation. La convention contenait d'importants changements qui s'harmonisent avec les normes de l'industrie. Non seulement la nouvelle convention collective génère des économies considérables et les gains d'efficacité nécessaires pour améliorer sa compétitivité, mais la division RRC, qui jouissait déjà d'une réputation de qualité, s'est organisée pour attirer de nouveaux contrats. En juillet 2016, elle a décroché un contrat pour remettre à neuf des voitures ferroviaires de luxe pour une entreprise canadienne. Ce contrat de quatre ans nous a permis d'ajouter 70 nouveaux postes à l'équipe de la remise à neuf et de la réparation. Grâce à l'accent qu'elle met sur la compétitivité et la qualité, la division RRC a également obtenu des contrats additionnels pour la réparation de wagons, de locomotives et de roues.

3.5 Services organisationnels

Dotés d'experts en finance, ressources humaines, technologies de l'information, commercialisation et communications, installations, analyse des activités, gestion des projets et amélioration continue, les Services organisationnels fournissent un soutien essentiel aux unités d'affaires et les aident à atteindre leurs objectifs en :

- identifiant les éléments de coût;
- limitant et réduisant les coûts;
- mettant en œuvre des mesures d'efficacité;
- déterminant et réduisant les risques.

À mesure qu'Ontario Northland se transforme en un organisme dynamique et durable, les Services organisationnels joueront un rôle encore plus important. Dans cette optique, nous entreprenons ou entreprendrons les démarches suivantes :

- diriger l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mesure du rendement à l'échelle de l'organisme, concentrée sur la compression et la réduction des coûts tout en conservant l'efficacité des activités opérationnelles;

FAIT : Les Services organisationnels ont diminué le délai de paiement des comptes créditeurs, lequel a passé de 24 à 12 jours, ce qui a permis à Ontario Northland de prendre avantage des rabais offerts pour paiement rapide.



- mettre en œuvre un programme de gestion des présences à l'échelle de l'organisme pour réduire les coûts associés aux congés d'invalidité de longue ou de courte durée et aux congés de maladie;
- fournir un soutien budgétaire et assurer la responsabilisation dans l'atteinte des objectifs financiers d'Ontario Northland;
- dresser l'inventaire des actifs immobiliers;
- écologiser Ontario Northland grâce à des initiatives comme les talons de paie électroniques, le traitement électronique des comptes créditeurs, un système téléphonique VoIP et la gestion de l'énergie;
- transformer le service des ressources humaines par l'entremise de la planification de la main-d'œuvre, des programmes de développement du leadership et d'un soutien amélioré aux employés;
- promouvoir Ontario Northland en tant que chef de file prisé du transport.

UN PAS VERS L'AVANT: Les Services organisationnels génèrent des économies à l'échelle de l'organisme



Les Services organisationnels d'Ontario Northland fournissent d'importants services administratifs aux trois unités d'affaires, notamment dans les domaines des technologies de l'information, des ressources humaines, des finances, de la commercialisation et des communications, de la gestion des projets et des installations de l'organisation. Au cours des deux dernières années, ses 70 employés analysent les coûts à l'échelle de l'organisme en vue de trouver des façons de les limiter et les réduire, tout en améliorant le service. Les Services organisationnels ont également passé ses propres pratiques au peigne fin, mettant en œuvre un nouveau système financier et un portail libre-service pour employés qui réduit considérablement l'utilisation du papier, ainsi qu'un nouveau système téléphonique VoIP. En tout, ces innovations ont permis d'économiser presque 1,5 million de dollars en deux ans – et beaucoup d'entre elles généreront de nouvelles économies. En voici un exemple. En réduisant le délai de paiement des fournisseurs, Ontario Northland aura dorénavant droit aux rabais offerts pour paiement rapide.

Après avoir analysé, examiné et mis à jour chaque poste individuel afin d'en confirmer la valeur, les Services organisationnels ont également fait l'objet d'une restructuration.

Au cours des trois prochaines années, nous chercherons des façons de réduire les frais d'administration en :

- simplifiant le grand livre général;
- effectuant une analyse de tous les services partagés en vue de cerner les coûts attribués à chaque division (p. ex., ressources humaines, finances, service juridique, affaires publiques);
- améliorant les politiques et processus d'approvisionnement;
- mettant en œuvre la gestion formelle des documents pour se conformer à la Loi de 2006 sur les archives publiques et la conservation des documents, laquelle améliorera la sécurité et le contrôle d'accès et réduira les coûts du stockage et de la récupération des documents;
- examinant notre stratégie relative au fonds de pension.

4.0 CONTEXTE COMMERCIAL POUR LES EXERCICES 2017-2018 À 2019-2020

Le contexte commercial à venir d'Ontario Northland sera dicté par :

- l'impulsion créée par l'exercice 2016-2017, qui a inclus le lancement de notre transformation;
- l'analyse contextuelle des milieux d'affaires qui dégage des défis et des possibilités clés à venir;
- la poursuite et l'achèvement des projets d'investissement de l'exercice 2016-2017;
- les annonces récentes de la province au sujet du transport en commun et de l'infrastructure.

4.1 Analyse contextuelle des milieux d'affaires : défis et possibilités

Ontario Northland œuvre dans un environnement qui pose d'énormes défis à long terme découlant de changements économiques, politiques, sociaux, technologiques et environnementaux.

Ces défis – et les possibilités qui s'y rattachent – ont une incidence sur nos priorités stratégiques triennales et, par conséquent, sur les réalisations prévues dans le plan d'activités annuel. De nombreux facteurs donnent forme à notre environnement opérationnel, notamment l'évolution de la demande de services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs, le financement de mises à niveau de l'infrastructure et de l'équipement, sans oublier l'ajout de règlements gouvernementaux et la fluctuation de la demande de ressources du nord de l'Ontario.

Les possibilités et les défis sont définis par une analyse contextuelle continue des milieux d'affaires, y compris des consultations auprès des collectivités.

Évolution de la demande de services de transport ferroviaire de marchandises	L'économie du nord de l'Ontario est largement tributaire des secteurs minier et forestier. Le marasme qui règne actuellement dans ces deux secteurs a eu des répercussions sur les revenus des services ferroviaires. Les produits des services de transport ferroviaire de marchandises d'Ontario Northland dépendaient auparavant de quelques gros clients principaux de ces secteurs. Pour l'avenir, notre stratégie consiste à concentrer nos efforts sur un certain nombre de clients plus petits dans ces secteurs et d'autres encore, notamment l'agriculture et la pétrochimie. Nous envisageons aussi l'entreposage des wagons de chemin de fer comme nouvelle source possible de revenu tout en demeurant prêts à faire face à une reprise dans les secteurs minier et forestier. Les services multimodaux qui offrent notamment des solutions « route à rail » à des points clés du réseau ferroviaire d'Ontario Northland grossiront notre clientèle en offrant aux clients « non ferroviaires » des possibilités rentables d'expédition par chemin de fer.
--	---

<p>Évolution de la demande de services de transport de voyageurs</p>	<p>Les services d'autocar sont d'une nécessité absolue dans le nord de l'Ontario, où les étudiants et les aînés en particulier comptent sur notre service. Conjuguée aux nouvelles possibilités de transport, la diminution de la population du Nord – qui est étalée sur une vaste superficie – pose toutefois un véritable défi pour le maintien et l'expansion de la clientèle des services d'autocar en contexte de réduction et de compression des coûts. Nous surveillons continuellement les itinéraires pour veiller à ce que le service approprié soit fourni et nous prenons les mesures qui s'imposent. Nous répondons aussi aux exigences des consommateurs en innovant (p. ex., services de réservation et de billetterie en ligne, adaptation de ces services aux appareils mobiles, mise à niveau des autocars et des gares en y installant des technologies avancées, y compris le service Wi-Fi, etc.).</p>
<p>Financement</p>	<p>Ontario Northland vise avant tout à limiter les coûts afin de réduire la subvention que nous recevons de la province. Nous devons toutefois fournir des services de transport efficaces et sécuritaires, ce qui signifie veiller à ce que nos véhicules (autocars, wagons), nos voies ferrées et nos autres infrastructures (p. ex., ponts et ponceaux) soient en parfait état et respectent ou dépassent toutes les normes gouvernementales. Afin de nous acquitter de ces responsabilités d'une manière financièrement responsable, nous avons besoin d'un financement à long terme (immobilisations et exploitation) qui concorde avec les priorités du gouvernement et le coût réel de la prestation de services dans une région géographique aussi vaste et peu peuplée.</p>
<p>Entretien du parc et des installations</p>	<p>Il est possible de réaliser des gains d'efficacité en maintenant le caractère concurrentiel des coûts de main-d'œuvre – nous avons signé des conventions collectives avec Unifor, la FIOE, le Syndicat des Métallos, la Division des préposés à l'entretien des voies et la Division du transport en autocar de Teamsters Canada qui font exactement cela – et en mettant à niveau l'équipement des services de transport par autocar et par chemin de fer. Les moteurs nouveaux ou mis à niveau consomment moins de carburant, ce qui aide à réduire les coûts.</p>
<p>Changements législatifs en cours portant sur la sûreté et la sécurité dans l'industrie des transports</p>	<p>La sécurité des voyageurs, des collectivités et des marchandises est primordiale pour Ontario Northland. À mesure que les lois sur la sécurité ferroviaire et routière, la technologie et les normes d'accessibilité évoluent, Ontario Northland doit mettre en œuvre des initiatives de sécurité afin d'atteindre ou de dépasser les normes de l'industrie. Depuis quelques années, des rapports supplémentaires à produire, des directives et une surveillance resserrée obligent à affecter du</p>



	<p>personnel supplémentaire à la production de rapports et à la conformité. Cette obligation a un effet sur le temps consacré aux améliorations du service.</p>
<p>Expansion des transports publics en Amérique du Nord et renouvellement du parc</p>	<p>Beaucoup d'organismes de transport en commun au Canada exploitent de l'équipement qui atteint maintenant la partie de son cycle de vie où une modernisation s'impose. Beaucoup d'entreprises ferroviaires doivent aussi soumettre leurs éléments d'actif à des travaux avancés de remise à neuf et de réparation et même si le besoin repose souvent sur l'emplacement géographique des éléments d'actif en question, peu d'organismes offrent de tels services.</p>
<p>Caractéristiques démographiques de la main d'œuvre</p>	<p>Un pourcentage croissant de l'effectif d'Ontario Northland aura bientôt droit à la retraite. Afin de continuer de fournir des services sûrs et sécuritaires, il faut préparer efficacement la relève.</p> <p>Le secteur ferroviaire de toute l'Amérique du Nord est en outre aux prises avec une pénurie de personnes de métier qualifiées et Ontario Northland n'y échappe pas. Nous agissons proactivement en 1) annonçant des carrières dans le secteur ferroviaire à un auditoire plus jeune, activité qui pourrait inclure des visites et des promotions dans les écoles, et en 2) commençant à discuter avec des collègues et des universités au sujet de la possibilité d'augmenter le nombre de programmes offerts dans des métiers qualifiés liés au secteur ferroviaire comme les techniciens de wagons de chemin de fer, mécaniciens, chefs de train, machinistes et électriciens.</p>
<p>Technologies nouvelles et émergentes</p>	<p>Les technologies nouvelles peuvent aider Ontario Northland à demeurer à la hauteur des attentes de nos clients tout en permettant à nos divisions d'atteindre leurs buts. Les services TI de l'organisme continueront d'évaluer, de recommander et d'appliquer des technologies et des systèmes informatiques appropriés dans toutes les divisions opérationnelles.</p>

5.0 PROFIL FINANCIER

Coup d'œil sur Ontario Northland

La CTON est une entité consolidée de la province de l'Ontario. C'est pourquoi l'effet budgétaire de la CTON sur la province équivaut à la subvention de fonctionnement, à la subvention d'immobilisations et au coût d'emprunt relié à deux prêts modestes obtenus de l'Office ontarien de financement. Conformément à la note sur le financement du déficit du régime de retraite, les prévisions incluses dans le plan peuvent subir l'effet de changements importants qui échappent au contrôle immédiat de l'organisme.

Le budget d'exploitation de trois ans concorde avec le mandat de la province qui vise à réduire les besoins globaux en subventions de fonctionnement et présente une réduction globale de la subvention de fonctionnement totale qui passe de 28,9 M\$ au cours de l'exercice 2016-2017 à 25,4 M\$ pendant l'exercice 2019-2020 (12,1 %). La subvention de fonctionnement de l'exercice 2014-2015 s'établissait à 38,4 M\$; l'organisme prévoit donc dans son budget une réduction de 13 M\$, ou 34 %, de la subvention de fonctionnement depuis le début de la transformation amorcée au cours de l'exercice 2014-2015.

Il convient de signaler que les besoins financiers projetés des services essentiels du Polar Bear Express (PBX) représentent 17 M\$ (59 % du budget d'exploitation total), 16,2 M\$, 17,1 M\$ et 17,7 M\$ pour les exercices 2016-2017 à 2019-2020 respectivement. Les trains de voyageurs et de marchandises PBX constituent un service essentiel qui relie Cochrane à Moosonee et le seul lien terrestre en direction des communautés des Premières Nations sur la côte de la baie James.

Coup d'oeil sur Ontario Northland	Projection 2016-2017	Projection 2017-2018	Projection 2018-2019	Projection 2019-2020
Investissement dans l'exploitation:				
Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)*	17,045,546	16,199,675	17,147,042	17,668,451
Ontario Northland (sauf PBX)	11,873,696	10,615,717	8,499,326	7,755,528
Investissement total – Exploitation	28,919,242	26,815,392	25,646,368	25,423,979
Investissement dans les immobilisations :				
Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)	23,438,500	23,172,111	15,806,510	12,645,290
Ontario Northland (sauf PBX)	19,861,500	38,227,535	39,568,465	40,447,063
Investissement total – Immobilisations	43,300,000	61,399,646	55,374,975	53,092,353
Investissement total – Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)	40,484,046	39,371,786	32,953,552	30,313,741
Investissement total – Ontario Northland (sauf PBX)	31,735,196	48,843,252	48,067,791	48,202,591
Ontera	2,000,000	500,000		
Paiements afférents au déficit du régime de retraite	5,900,000	7,083,500	15,734,000	15,734,000
Remboursement du capital d'une dette à long terme	385,975	406,347	427,794	389,407
	80,505,217	96,204,884	97,183,137	94,639,738

* Les Services essentiels du Polar Bear Express regroupent l'ensemble des services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs entre Cochrane et Moosonee.

Remarque – Le financement des pensions indiqué pour l'exercice 2016-2017 repose sur l'évaluation du régime de retraite au 1^{er} janvier 2014 et sur les règles relatives au financement du déficit de solvabilité établies dans le Règlement 178/11 de l'Ontario. Le financement projeté à compter de l'exercice 2017-2018 repose sur une projection de la capitalisation du régime établie à des fins budgétaires et tient compte d'une modification apportée au Règlement 178/11 de l'Ontario en octobre 2016. Le règlement en vigueur prévoit que le financement du déficit de solvabilité doit commencer le 1^{er} janvier 2018 en fonction de l'évaluation du régime au 1^{er} janvier 2017. Les montants dépendent toutefois des résultats réels de l'évaluation du régime de retraite au 1^{er} janvier 2017, ainsi que des exigences de la Loi sur les prestations de pension à l'égard du financement du déficit de solvabilité et de toutes les autres lois qui peuvent avoir une incidence sur le financement du régime de retraite. Il convient de signaler que la province a entrepris un examen de son cadre de financement du déficit de solvabilité des régimes de retraite à prestations déterminées et c'est pourquoi il se peut que les prévisions du présent plan subissent l'effet de changements importants qui échappent au contrôle immédiat de l'organisme.

5.1 Résumé du budget d'exploitation

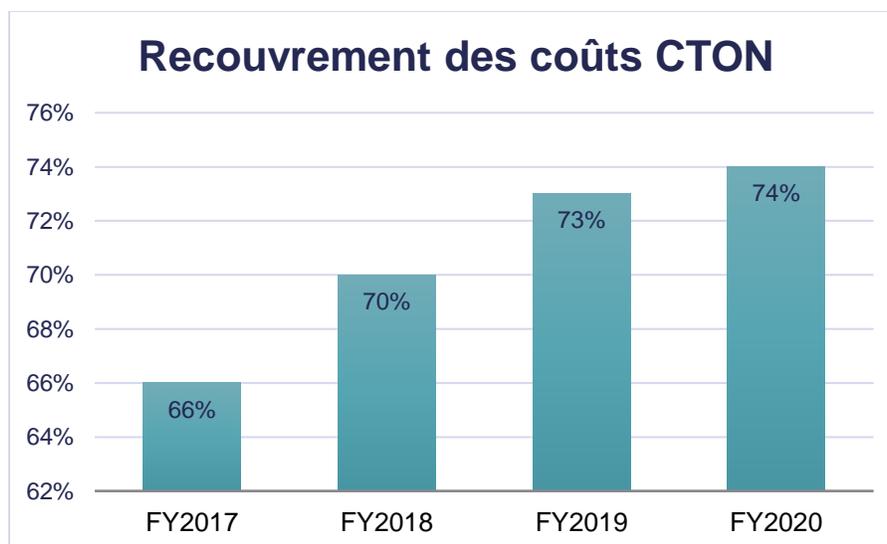
Résumé du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation des exercices 2017-2018 à 2019-2020 s'appuie sur les objectifs clés du plan d'activités. Le budget est présenté au niveau sommaire pour l'organisme. La méthode de répartition des coûts sera mise à jour à mesure qu'Ontario Northland établira un modèle complet d'établissement du coût de revient pour la répartition des frais généraux entre chacune des divisions opérationnelles. Le modèle d'établissement du coût de revient permettra de produire des rapports par division pour présenter un aperçu complet des coûts de revient de chaque division opérationnelle afin d'appuyer la prise de décision par des renseignements plus pertinents.

Les charges totales devraient s'établir à 87,7 M\$ pour l'exercice 2016-2017, 89,9 M\$ pour l'exercice 2017-2018, 93,4 M\$ pour l'exercice 2018-2019 et 97 M\$ pour l'exercice 2019-2020, les coûts partagés étant affectés à chaque division.

5.2 Ratio de recouvrement des coûts

Ontario Northland prévoit le ratio de recouvrement des coûts suivant dans son plan d'activités :



Au cours de l'année de référence du présent plan d'activités, le ratio de recouvrement des coûts prévu pour 2016-2017 s'établit à 66 % pour tout l'organisme. Le budget prévoit que ce ratio atteindra 70 % en 2017-2018, 73 % en 2018-2019 et 74 % en 2020.

Cette amélioration importante émane des activités suivantes :

- initiatives de transformation;
- utilisation optimisée des actifs de la province;
- concentration soutenue sur les éléments de coût et les efforts de restructuration des coûts.

5.3 Budget d'immobilisations

Plan d'immobilisations de dix ans de la CTON : 2017-2018 à 2026-2027

Aperçu du plan d'immobilisations de dix ans :

Au cours des six premiers mois de l'exercice 2016-2017, Ontario Northland a examiné les principales catégories de ses éléments d'actif :

- Principaux éléments d'actif détenus par la CTON :
 - Autocars : 24 possédés
 - Matériel roulant :
 - 24 locomotives
 - 16 voitures à voyageurs du PBX en cours de remise à neuf
 - ~ 300 wagons couverts pour marchandises et 154 voitures de service (wagons-tombereaux, wagons pour papier, wagons plats à poutre centrale)
 - Voie : 673 milles de voie dans sept subdivisions
 - Ponts et ponceaux : 93 ponts et 2 191 ponceaux
 - Bâtiments importants : plus de 100 bâtiments dont 29 importants

Dans le contexte de notre programme de transformation, Ontario Northland visait à effectuer une analyse importante de tous les principaux éléments d'infrastructures afin de confirmer un plan d'immobilisations de 10 ans pour l'organisme et notamment de veiller à atteindre un « bon état » approprié et de réduire la dette liée à l'infrastructure. On a demandé l'approbation de ce plan d'immobilisations de 10 ans.

5.4 Évaluation des risques

Ontario Northland donnera plus d'importance à ses activités de gestion du risque d'entreprise, notamment en formant le personnel nécessaire, tout en exécutant sa stratégie harmonisée avec le cadre des risques opérationnels. L'organisme accordera aussi davantage d'importance aux risques liés aux projets d'immobilisations en ayant recours à des gestionnaires de projet et à la planification normalisée des projets.

Détermination, évaluation et stratégie d'atténuation des risques :

Domaine clé	Description/atténuation des risques
Les autocars fourniront un service interurbain sécuritaire, efficace, fiable et responsable reliant les localités du Nord et qui correspond au nombre de voyageurs	Accès à des capitaux suffisants pour maintenir l'âge moyen approprié du parc tout en rajustant les niveaux de service en fonction du nombre de voyageurs et maintenant la satisfaction des clients et des localités à l'égard du niveau de service.
Les Services ferroviaires fourniront de façon sécuritaire, efficace et fiable des services qui appuient la prospérité économique de l'Ontario	La demande mondiale dans les secteurs minier, forestier et agricole aura une incidence sur les revenus. Il faudra planifier attentivement l'entretien de l'infrastructure de façon à garantir un financement stable. La concentration accrue du service des ventes sur de nombreuses possibilités de moindre envergure constitue une nouvelle orientation du groupe ferroviaire.
La division RRC fournira des services à Ontario Northland et à des clients partout en Amérique du Nord	L'emplacement géographique pourrait avoir une incidence sur la capacité d'attirer des clients. Il faut remplacer l'attitude de l'atelier d'entretien par celle de la chaîne de production. Des études de marché confirmeront les revenus visés. L'amélioration des processus et l'application des concepts de la production allégée confirmeront la capacité de l'organisme à répondre aux besoins du marché.
Fournir des services organisationnels innovateurs, efficaces et efficaces pour appuyer les unités fonctionnelles	Il faut mettre à contribution les personnes, les processus, les technologies, les partenaires et la formation appropriés pour aider les divisions à atteindre leurs buts. Le succès à cet égard passe par l'efficacité du recrutement, la planification de la relève, le financement et le leadership afin d'harmoniser les activités et de les améliorer continuellement.
Structure organisationnelle et effectif nécessaire à la réussite de la transformation	<p>La capacité de fidéliser les employés, d'en attirer de nouveaux et de préparer la relève pose toujours des défis importants sur le plan de la transformation.</p> <p>À cause du pourcentage important des employés qui auront droit à la retraite au cours des trois à cinq prochaines années, il est essentiel de doter l'organisme de l'effectif qualifié nécessaire à la transformation.</p>
Buts financiers	L'établissement d'un équilibre entre les buts financiers de la province, les attentes des parties prenantes à l'égard de la transformation (qui ne sont pas entièrement financières) et les besoins et exigences des clients passe obligatoirement par des activités importantes de planification, de communication, d'évaluation et de production de rapports. Le calendrier à suivre pour atteindre tous les objectifs exige une évaluation et un ordonnancement continus.

6.0 RESSOURCES HUMAINES

Évoluer vers une culture axée sur l'amélioration continue et défier le statu quo de manière constructive sont des éléments clés de la transformation d'Ontario Northland.

Pour ce faire, nous abordons les étapes suivantes :

- mettre l'accent sur l'engagement et la responsabilisation des employés;
- mettre en œuvre une série d'indicateurs de rendement clés (IRC) à tous les niveaux – à l'échelle de l'organisme et au niveau des programmes, des projets et du rendement individuel – pour corroborer notre rendement en cours, orienter nos améliorations à venir et mesurer la réussite de notre transformation.

Nous entamons aussi les démarches suivantes :

- identifier les postes clés de l'organisme, y compris les métiers spécialisés, et élaborer un plan de relève, incluant un programme d'apprentissage;
- chercher des façons d'attirer les employés et de les maintenir en poste, surtout ceux qui occupent des postes de direction (p. ex., actualiser notre structure salariale et offrir une rémunération basée sur le rendement de l'employé);
- lancer un programme de formation en leadership pour permettre à la direction de véhiculer un message commun à l'échelle de l'organisme;
- collaborer avec les établissements d'enseignement locaux pour élaborer des programmes de formation axés sur l'industrie ou qui répondent aux exigences des métiers;
- chercher des moyens de réaliser des économies, p. ex., renouveler l'accent mis sur le retour au travail rapide et sécuritaire afin de réduire le coût des prestations d'invalidité;
- développer notre capacité d'établir des liens avec le gouvernement et de respecter les exigences grandissantes en matière de production de rapports pour un organisme public.

7.0 MESURES DE RENDEMENT

Satisfaction de la clientèle du train PBX :

2015-16 : Satisfaction envers le train PBX en général : 77 %

Indice de ponctualité du train PBX :

2015-16 : 99 %

2014-15 : 99 %

2013-14 : 98 %

Taux de fréquentation de Station Inn :

2015-16 : 60 %

2014-15 : 60 %

2013-14 : 46 %

Taux de recouvrement des coûts :

Taux de recouvrement des coûts*	2016-17	2017-18	2018-19	2019-2020
Ontario Northland (incluant le train PBX)	66 %	70 %	73 %	74 %
Ontario Northland (excluant le train PBX)	79 %	85 %	88 %	89 %

*taux projeté en 2016-17 et taux prévu dans le budget pour les exercices 2017-18 à 2019-2020

Services de fret ferroviaire :

Objectifs/résultats	Mesures	Cibles/Normes	Commentaires
Augmenter le volume	Mesure continue du volume	À déterminer	Fournit une indication des activités et de la demande des services de transport ferroviaire de marchandises

Envois en wagons complets par fret ferroviaire :

2013-14 : 29 043

2014-15 : 28 455

2015-16 : 27 511

Services organisationnels :

Objectifs/ résultats	Mesures	Cibles/Normes	Commentaires
Augmenter la sécurité au travail	Mesure continue des jours de travail perdus	À déterminer	Fournit une indication de la sécurité au travail

Le taux de fréquence d'accidents entraînant une perte de temps de travail renvoie au nombre de blessures par 200 000 heures de travail des employés. Le tableau suivant indique un taux actuel de 3,65 blessures par 200 000 heures travaillées, ce qui est comparable au taux de 2015. La direction et le Bureau d'hygiène et de sécurité au travail concentrent leurs efforts pour cibler les blessures en milieu de travail. À cet effet, dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement et de pair avec le syndicat, ils fixeront des objectifs concernant le taux de fréquence d'accidents entraînant une perte de temps de travail en 2017.

2016 : 3,65
2015 : 3,65
2014 : 1,92
2013 : 4,09

Pour donner du contexte, la Federal Railway Association compile et maintient un taux de fréquence d'accidents entraînant une perte de temps de travail moyen de 3,24 pour les chemins de fer régionaux aux États-Unis.

8.0 SERVICES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les Services des technologies de l'information fournissent des services technologiques centralisés pour toutes les divisions de l'entreprise. Ces services sont essentiels pour la réussite de la transformation d'Ontario Northland. En fournissant des renseignements opportuns et cohérents pour la prise de décisions, les Services des technologies de l'information aideront les unités d'exploitation à :

- améliorer leurs processus;
- automatiser leurs activités;
- réaliser des gains d'efficacité importants.

Durant la période 2017-19, les Services des technologies de l'information mettront en place des logiciels qui viseront à limiter ou à réduire les coûts de la main-d'œuvre, notamment :

- Libre-service des RH (gère l'information sur les ressources humaines)
- Gestion des effectifs (améliore la productivité et l'exactitude des coûts de la main-d'œuvre)

- OpenText (assure des pratiques sécuritaires de gestion des documents)
- Gestion des équipages (automatise les activités clés associées à l'équipage des trains)
- Gestion du rendement (harmonise les objectifs et le perfectionnement individuels des employés avec la stratégie de l'entreprise)

9.0 COMMERCIALISATION ET COMMUNICATIONS

Ce service fournit un soutien à la commercialisation et aux communications ainsi qu'un soutien créatif à toutes les unités d'affaires.

Son travail consiste à encourager la croissance des activités à l'échelle de l'organisme en promouvant Ontario Northland en tant que fournisseur de services de transport dynamique et prospère et chef de file recherché au sein de l'industrie du transport.

L'équipe de la commercialisation et des communications est responsable des fonctions suivantes :

- publicité et promotion;
- relations publiques;
- communications internes.

L'équipe gère également les questions relatives à la communication lorsqu'elles se présentent et collabore avec le ministère du Développement du Nord et des Mines et d'autres intervenants afin d'assurer l'exactitude et la cohérence des messages diffusés.

10.0 Réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat

Puisque Ontario Northland passera un examen de mandat durant l'exercice 2016-17, le ministère ne lui a pas remis une lettre de mandat.