



Un organisme du gouvernement de l'Ontario

Commission de transport Ontario Northland  
**Plan d'activités pour l'exercice  
2023-2024**

## Table des matières

Reconnaissance des terres.....	3
Message du directeur général .....	4
SOMMAIRE.....	5
1.0 Introduction .....	6
1.1 Vision et valeurs.....	6
1.2 Vue d'ensemble et priorités stratégiques pour 2023-2024.....	7
1.3 Contribution à la planification des transports pour le Nord.....	9
1.4 Réponse de l'organisme à la lettre d'instructions annuelle .....	9
2.0 Contexte opérationnel pour l'exercice 2023-2024 .....	13
2.1 Reprise après la pandémie.....	13
2.2 Analyse contextuelle.....	13
2.3 Initiatives auxquelles participent des tiers .....	16
3.0 Survol des programmes .....	20
3.1 Services ferroviaires.....	20
3.2 Services voyageurs.....	21
3.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf .....	24
3.4 Services généraux .....	26
4.0 Produits livrables prévus de l'exercice 2023-2024 à l'exercice 2027-2028 .....	27
4.1 Services d'autobus et de train de passagers.....	27
4.2 Services du Polar Bear Express .....	29
4.3 Services ferroviaires.....	30
4.4 Services généraux .....	32
5.0 Principaux projets de l'organisme .....	37
5.1 Environnement et durabilité.....	37
5.2 Programme de planification des ressources d'entreprise.....	41
5.3 Gestion des biens d'entreprise.....	41
6.0 Profil financier.....	42
6.1 Résumé du budget d'exploitation.....	43
6.2 Sommaire du budget des immobilisations .....	47

6.2.1	Recommandations relatives à la gestion des biens.....	48
6.3	Hypothèse clé : Carburant diesel .....	51
7.0	Gestion des risques d'entreprise .....	52
8.0	Mesure du rendement.....	54
8.1	Services voyageurs et Services d'autobus.....	55
8.2	Services ferroviaires et de transport des marchandises .....	65
8.3	Services généraux.....	69
9.0	Ressources humaines.....	71
9.1	Résumé et planification de l'effectif.....	77
9.2	Stratégie de rémunération .....	78
10.0	Services des technologies de l'information .....	80
11.0	Services juridiques et gouvernance organisationnelle .....	81
12.0	Marketing et communications.....	86
13.0	Plan de mise en œuvre .....	86

## **Reconnaissance des terres**

Nous tenons à reconnaître l'importance des terres sur lesquelles la Commission de transport Ontario Northland (CTON ou Ontario Northland) exerce ses activités. Nous le faisons pour réaffirmer notre engagement et notre responsabilité à l'égard de l'amélioration des relations entre Ontario Northland et les peuples et communautés autochtones afin d'améliorer notre compréhension des peuples autochtones locaux et de leurs cultures. Nous sommes déterminés à honorer les traités et autres engagements qui ont été pris en œuvrant pour la réconciliation et la collaboration.

## Message du directeur général

Alors qu'Ontario Northland est à l'aube de son prochain cycle d'activités, l'organisation demeure déterminée à atteindre l'excellence opérationnelle en offrant des services de transport efficaces, sécuritaires et fiables. Son approche ciblée en matière de sécurité et d'innovation signifie que ses clients, ses employés et les collectivités peuvent continuer à lui faire confiance en tant que fournisseur de services de transport tourné vers l'avenir.

Nous sommes impatients de faire avancer des initiatives clés en matière de transport, telles que le rétablissement du transport ferroviaire de voyageurs dans le Nord-Est, et nous continuerons à améliorer nos services de transport ferroviaire de marchandises sur courtes distances afin de soutenir la croissance et les possibilités économiques.

En tant qu'organisme du Nord, nous comprenons les besoins uniques du Nord et des zones rurales de l'Ontario. Nous continuerons à chercher des moyens de nouer et de solidifier des partenariats qui permettent de faire en sorte que les grands centres, les fournisseurs de services, les établissements de soins de santé et les établissements d'enseignement postsecondaire sont reliés de manière fluide. Nous reconnaissons qu'un réseau de transport intégré améliore la qualité de vie des habitants du Nord et nous nous engageons à fournir des solutions inclusives, accessibles et axées sur les clients.

Notre engagement en faveur de l'amélioration continue nous permettra de réaliser des progrès dans la mise en œuvre de notre plan de gestion des biens d'immobilisation et de trouver de nouveaux moyens d'atteindre l'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation. Nous continuerons à tirer parti de notre expérience des chemins de fer pour réparer, remettre à neuf et renforcer les équipements de transport pour notre organisme et pour nos clients.

Alors que nous réalisons notre vision pour le prochain cycle d'activités, nous nous réjouissons de travailler avec le gouvernement, nos partenaires de l'industrie et nos précieux clients pour répondre aux besoins du Nord de l'Ontario en matière de transport.



Chad Evans

Directeur général

## SOMMAIRE

La Commission de transport Ontario Northland (CTON ou Ontario Northland) est fière d'offrir des services de transport sûrs et fiables à la population et aux entreprises du Nord de l'Ontario et est bien placée pour soutenir la reprise économique de la province. Au cours du cycle d'activités de l'exercice 2022-2023, nous avons pris le temps de réfléchir à notre passé et nous avons établi une voie à suivre pour appuyer l'orientation établie par le ministre des Transports. Le plan d'activités pour l'exercice 2023-2024 trace la voie à suivre pour qu'Ontario Northland continue de s'appuyer sur ses fondations pour améliorer la stabilité, la connectivité et la prospérité dans le Nord et en Ontario.

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. Nous demeurons un maillon important de la chaîne d'approvisionnement. La santé et la sécurité de nos employés, des voyageurs, de nos clients et des collectivités que nous desservons demeureront notre priorité absolue tout au long de ce cycle d'activités.

Pour le cycle d'activités 2023-2024, les Services ferroviaires tireront parti de la capacité existante sur tous les principaux corridors ferroviaires et continueront à rechercher des occasions d'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'autobus mettront l'accent sur le développement du réseau de transport dans l'ensemble du Nord afin d'harmoniser les services avec l'orientation du gouvernement et la demande ainsi que pour relier les collectivités rurales aux grands centres (Toronto, Ottawa et Winnipeg). De plus, Ontario Northland continuera d'explorer des partenariats à l'échelle du secteur pour améliorer la connectivité du transport de voyageurs et de la livraison de colis.

Le Polar Bear Express continue d'assurer des services de transport essentiels vers les services de santé et d'enseignement pour les collectivités des Premières Nations le long de la côte de la baie James, ainsi que d'appuyer les efforts déployés par la région pour assurer la croissance du secteur du tourisme. Tout au long de ce cycle d'activités, Ontario Northland continuera à rechercher des occasions d'améliorer ce service en collaboration avec les collectivités de la côte de la baie James.

Le Centre de remise à neuf et de réparation (CRR) continuera à rechercher des possibilités d'attirer des travaux de remise à neuf de wagons, de réparation de wagons de transport de marchandises et de remise en état de locomotives. Le CRR offre un service spécialisé à l'appui d'autres chemins de fer et du déplacement de marchandises et de personnes.

Pour l'exercice 2023-2024, 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. Le Groupe immobilier continuera d'examiner

l'inventaire des biens immobiliers de la CTON, principalement en fonction des exigences opérationnelles.

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

## 1.0 Introduction

---

Ontario Northland est un organisme du gouvernement de l'Ontario qui relève de l'Assemblée législative par l'entremise du ministère des Transports. L'organisme est un partenaire essentiel pour veiller à la prestation de services et de solutions de transport de qualité à la population ontarienne.

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

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

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

Le plan d'activités pour l'exercice 2023-2024 décrira comment Ontario Northland 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 Vision et valeurs

### *Notre vision*

Le monde a besoin de ce qu'offre le Nord de l'Ontario et Ontario Northland est le service de transport moderne, prêt pour l'avenir, qui peut donner suite à cette demande. Nous améliorons la connectivité entre le Nord de l'Ontario et les autres régions de la province afin de soutenir le développement économique, la création d'emplois et la viabilité des collectivités.

En tant qu'organisme, nous travaillerons avec les intervenants municipaux, les communautés autochtones et les partenaires du ministère des Transports. Nous veillons à la cohérence des priorités, nous nous concentrons sur le respect de nos engagements et nous nous employons à être un partenaire de confiance pour fournir des services de haute qualité.

### *Nos valeurs*

En 2022, Ontario Northland a mené un sondage sur la motivation des membres de son personnel, appelé « ON VOICE », dans le cadre d'un effort visant à rafraîchir les valeurs de l'organisation. Les nouvelles valeurs de l'organisation sont les suivantes :

#### **Sécurité. Point final.**

La sécurité est au cœur de toutes nos activités. Nous ne faisons pas de compromis à cet égard, que ce soit pour notre personnel ou pour nos clients.

#### **Surpasser les attentes**

Nous sommes fiers de servir nos clients et nos communautés. Nous saisissons toutes les occasions de dépasser leurs attentes et de remettre en question le statu quo afin de répondre à leurs besoins en constante évolution.

#### **Se soucier des autres en tout temps**

Nous nous soucions les uns des autres, de nos clients, du travail que nous faisons et de la manière dont nous le faisons. Nous créons un environnement respectueux où nous pouvons être nous-mêmes, nous sentir valorisés et offrir le meilleur rendement possible.

#### **Se concentrer sur le chemin à parcourir**

C'est avec nos objectifs en tête que nous nous employons à croître et à innover. Nous nous alignons sur les priorités du gouvernement et du ministère et respectons nos engagements.

#### **Montrer la voie**

Nous pouvons tous être des chefs de file. Nous assumons nos responsabilités, nous nous faisons confiance les uns les autres au moment de faire ce qu'il faut faire et nous nous exprimons pour améliorer les choses.

## 1.2 Vue d'ensemble et priorités stratégiques pour 2023-2024

Les autobus d'Ontario Northland sont exploités dans tout le Nord de l'Ontario et parcourent généralement plus de 4,9 millions de kilomètres chaque année. Les Services ferroviaires assurent le transport sécuritaire des marchandises de neuf (9) clients d'envergure et de multiples clients plus petits, tandis que les Services de remise à neuf et de réparation offrent leurs services de qualité hors pair à cinq (5) grandes compagnies ferroviaires, en plus d'entretenir leur propre parc de véhicules. En outre, l'organisme exploite le seul lien terrestre praticable à l'année vers les collectivités des Premières Nations de la région de la baie James grâce au service de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises appelé Polar Bear Express (PBX).

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

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

- Relever et exploiter les possibilités de générer des revenus par l'intermédiaire de partenariats, s'il y a lieu.
- Relever les gains d'efficacité et les économies grâce à des pratiques novatrices ou à une amélioration de la durabilité des programmes.
- Faire fonctionner l'organisme dans les limites de ses affectations financières.
- Respecter les directives applicables en matière de centralisation de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'harmonisation des contrats pour les achats prévus et en cours, les pratiques comptables et les mesures provisoires en matière de biens immobiliers pour les bureaux de l'organisme.
- Tirer parti des résultats des analyses comparatives et les atteindre dans le cadre des stratégies et des directives en matière de rémunération.

### **2. Transparence et responsabilité**

- Respecter les directives et politiques gouvernementales applicables, et assurer la transparence et la responsabilité dans la production de rapports.
- Respecter les normes et pratiques comptables et répondre aux conclusions des vérifications, le cas échéant.

### **3. Gestion des risques**

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques de l'organisme, y compris en ce qui concerne les conséquences de la COVID-19, les risques environnementaux, les conséquences du changement climatique et tout risque d'urgence à venir.

### **4. Gestion de l'effectif**

- Optimiser notre capacité organisationnelle pour soutenir la meilleure prestation possible de services publics, y compris le redéploiement des ressources vers les secteurs prioritaires, le cas échéant.
- Continuer à soutenir les initiatives pangouvernementales, s'il y a lieu.

### **5. Diversité et inclusion**

- Élaborer et encourager les initiatives de diversité et d'inclusion en promouvant un lieu de travail équitable, inclusif, accessible, contre le racisme et diversifié.

- Adopter un processus de mobilisation inclusif pour veiller à ce que toutes les voix soient entendues afin d'éclairer les politiques et la prise de décisions.

## 6. Collecte de données

- Améliorer la façon dont l'organisme utilise les données dans la prise de décision, l'échange de renseignements et la production de rapports, afin d'établir des rapports fondés sur les résultats et d'améliorer la prestation de services.
- Accroître l'échange de données avec ApprovisiOntario, lorsque possible, en ce qui concerne les dépenses et la planification des achats, les accords contractuels et les relations avec les fournisseurs, afin de soutenir la prise de décision fondée sur des données.

## 7. Exécution numérique et service à la clientèle

- Étudier et mettre en œuvre la numérisation des services en ligne afin de garantir le respect des normes de service à la clientèle.
- Utiliser une variété d'approches ou d'outils pour assurer la prestation de services dans toutes les situations, y compris en poursuivant les méthodes de prestation qui ont évolué depuis la pandémie de COVID-19.

### 1.3 Contribution à la planification des transports pour le Nord

Depuis maintenant 120 ans, Ontario Northland fournit des services de transport essentiels et, à ce titre, a de l'expérience dans la satisfaction des besoins en matière de transport des populations et des entreprises établies dans les régions rurales de la province. Étant donné que d'importantes régions de l'Ontario sont constituées de zones rurales ou partiellement rurales, l'expertise d'Ontario Northland en matière de prestation de services de transport dans de vastes régions rurales servira de fondation à la contribution de l'organisme pour soutenir le ministère dans l'avancement de *Relier le Nord : Ébauche d'un plan de transport pour le Nord de l'Ontario*. Cette expertise pourrait également aider le MTO à planifier les besoins en transport d'autres régions rurales de la province.

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

### 1.4 Réponse de l'organisme à la lettre d'instructions annuelle

Ontario Northland demeure en bonne posture pour soutenir le gouvernement de l'Ontario dans la reprise économique du Nord de l'Ontario. L'organisme continuera d'assurer la liaison avec le Nord et d'offrir des options de transport sécuritaires pour les marchandises et les voyageurs, en veillant notamment à ce que tous aient accès aux hôpitaux et aux établissements d'enseignement et à ce que toutes les collectivités soient reliées les unes aux autres.

La lettre d'instructions annuelle 2023-2024 à l'intention d'Ontario Northland, anciennement connue sous le nom de lettre de mandat, énonce les attentes suivantes pour l'organisme :

**1. Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario**

- Continuer à s'efforcer d'atteindre les normes les plus élevées en matière de services fiables pour les voyageurs.
- Poursuivre la collaboration avec le ministère afin de fournir des options de transport essentielles pour la circulation des marchandises.
- Veiller à ce que la sécurité des activités, pour les clients et les collectivités, demeure la priorité absolue, par la mise en œuvre de pratiques exemplaires, de processus d'amélioration continue et le respect des règlements applicables en matière de santé et de sécurité, y compris les règlements applicables en matière de sécurité environnementale. Cela suppose de régulièrement faire le point auprès du ministère au sujet des initiatives de santé et de sécurité.
- Améliorer les initiatives et les programmes de recrutement dans le but d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste des gens de talent au moyen de stratégies efficaces de dotation et de gestion de la relève qui permettent de constituer un effectif solide, diversifié et inclusif.
- Poursuivre la mise en œuvre de stratégies et d'initiatives visant à favoriser un effectif efficace à haut rendement tout en soutenant la santé, la sécurité et le bien-être du personnel afin de favoriser une culture organisationnelle et un environnement de travail positifs.
- Poursuivre la collaboration avec le gouvernement provincial en vue d'établir des partenariats entre la CTON et le secteur privé pour la prestation de services d'autobus interurbains, et ce, afin d'améliorer l'accès aux services d'autobus interurbains et la coordination de ces services, notamment pour les collectivités autochtones.
- Collaborer avec le ministère à l'élaboration d'un plan opérationnel pluriannuel pour l'organisme.
- Élaborer une planification opérationnelle à long terme pour la gestion du parc d'autobus, comprenant une évaluation du parc existant afin de déceler les lacunes et les possibilités de rentabilisation, de réduction des émissions et d'amélioration de l'efficacité ainsi que pour aider le ministère à prendre des décisions et à planifier en fonction de données probantes.
- Tenir compte de la sécurité des femmes et des filles autochtones, des personnes issues de la communauté 2ELGBTQQIA+ (particulièrement celles qui vivent dans des collectivités rurales, éloignées et du Nord) et d'autres groupes marginalisés dans la prestation de services de transport et la prise de mesures pour lutter contre l'exploitation sexuelle et la traite des personnes (p. ex. formation des employés de première ligne, sensibilisation du public et politiques de signalement), conformément aux appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et à la Stratégie ontarienne de lutte contre la traite des personnes. Cela comprend la mobilisation des collectivités autochtones et des organisations de lutte contre la traite des personnes.
- Tenir compte des besoins des populations vulnérables et mal desservies, notamment les femmes, les personnes issues de la communauté 2ELGBTQQIA+, les personnes racisées, les communautés autochtones et les personnes handicapées, dans la fourniture de services de transport sûrs, équitables et accessibles. Cela comprend la mobilisation auprès de ces populations afin de mieux répondre à leurs besoins.
- Collaborer avec le ministère pour examiner des solutions novatrices et des possibilités de partenariat afin de mettre à l'essai des technologies de transport émergentes pour

améliorer les services de transport de personnes et de marchandises dans les collectivités nordiques et rurales, notamment dans les collectivités autochtones.

- Continuer de collaborer avec le ministère pour soutenir l'examen continu de la sécurité ferroviaire dans la province, y compris, au besoin, la planification et la mise en œuvre de changements visant à renforcer la sécurité ferroviaire et la surveillance à cet égard dans l'ensemble de la province.
- Signaler au Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST), dès que possible, de tous les incidents liés à la sécurité ferroviaire conformément à la procédure établie par le BST et aviser le ministère dès que possible lorsqu'un rapport est produit.
- Collaborer avec le MTO à l'élaboration de critères et d'un cadre pour le moment où l'organisme offrira des services nolisés, dans le but d'appuyer des activités qui présentent un bien public clair ou lorsque le secteur privé n'est pas en mesure d'offrir ces services.
- Proposer des façons de s'adapter aux conditions environnementales futures afin de s'assurer que les options de transport sont durables et résilientes à un climat changeant.
- Tenir compte des répercussions de l'inflation sur l'exécution des projets actuels, la gestion des contrats et l'établissement des coûts futurs des projets dans le cadre des processus de gestion des risques de l'organisme.

## **2. Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation**

- Travailler en étroite collaboration avec le ministère pour évaluer, élaborer et mettre en œuvre des initiatives qui continueront de moderniser l'organisme et ses lois habilitantes.
- Continuer de collaborer avec le ministère pour mettre en œuvre et respecter les modifications apportées à la loi antérieurement.
- Poursuivre l'élaboration de mesures du rendement améliorées, y compris d'une stratégie de collecte de données fondée sur la technologie et de processus de surveillance et d'évaluation dans tous les secteurs d'activité afin d'appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes et l'amélioration continue de l'efficacité des programmes, de l'efficacité opérationnelle, de l'échange de données et de la production de rapports, de la sûreté et de l'expérience client, y compris de la fiabilité des services.
- Veiller à ce que l'organisme respecte tous les processus d'approbation et d'examen, ainsi que les cadres établis entre l'organisme et le ministère pour assurer une collaboration rapide, des présentations en temps opportun et l'harmonisation avec les priorités établies.
- Faire régulièrement le point et rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des orientations définies dans la présente lettre d'instructions annuelle et dans d'autres lettres d'instructions, ainsi que des initiatives et projets clés, en les accompagnant, le cas échéant, d'une mesure et d'une évaluation du rendement.
- Continuer à informer le ministère de tout examen prévu ou en cours à l'initiative de l'organisme.
- Poursuivre la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance fondé sur les compétences afin d'améliorer la gouvernance, la responsabilisation, la surveillance et l'efficacité du processus décisionnel de l'organisme. Cela comprend l'évaluation régulière du conseil d'administration afin de déceler les lacunes et les occasions en matière de compétences, de connaissances et d'expérience, la mise à jour régulière de la matrice des compétences du conseil d'administration et la planification de la relève afin d'assurer la poursuite des activités.

- Soumettre la matrice des compétences et le plan de relève du conseil d'administration au ministère pour examen sur une base annuelle ou sur demande.
- Poursuivre les examens périodiques des besoins en information et des méthodes de prise de décision du conseil d'administration et de la haute direction, et faire rapport au ministère concernant les résultats de ces examens.
- Collaborer avec le ministère pour mettre à jour le protocole de communication entre le ministère et l'organisme, le cas échéant, afin de soutenir la collaboration, de clarifier les rôles et les attentes et de garantir le respect des occasions de communication avec le public, y compris en ce qui concerne la mobilisation de la communauté et des intervenants.
- Poursuivre l'évaluation et la mise au point d'approches cohérentes en matière de mobilisation de tiers, y compris des stratégies de catégorisation, de gestion des relations et de gestion des risques, afin de soutenir les efforts d'amélioration continue, et communiquer les résultats au ministère.

### **3. Faire progresser les initiatives clés en matière de transport**

- Poursuivre la mise en œuvre du service ferroviaire de passagers du Nord-Est entre Toronto et Timmins, avec une liaison ferroviaire avec Cochrane; établir un plan de mise en œuvre pour offrir le service; publier une planification et une analyse mises à jour, avec une date cible de mise en service au milieu des années 2020.
- Travailler à l'exécution de l'obligation de consulter les peuples autochtones lorsque les initiatives de la CTON risquent d'avoir des répercussions négatives sur les droits ancestraux et issus de traités.
- Soutenir le ministère dans l'avancement du plan intitulé *Relier le Nord : Ébauche d'un plan de transport pour le Nord de l'Ontario*.

### **4. Mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation**

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

Le présent plan d'activités explique comment Ontario Northland entend répondre aux attentes énoncées dans sa lettre d'instructions annuelle. L'organisme soutiendra la reprise économique par la prestation sûre et efficace de services de transport de marchandises et de voyageurs vers le Nord de l'Ontario.

## 2.0 Contexte opérationnel pour l'exercice 2023-2024

### 2.1 Reprise après la pandémie

Pendant la pandémie, Ontario Northland a renforcé la confiance avec les voyageurs et les intervenants. L'organisation a rapidement pris des mesures de sécurité et de prévention et a souvent communiqué avec les employés, les voyageurs, les responsables de la santé publique et les dirigeants communautaires.

Le nombre d'autobus et de trains de voyageurs d'Ontario Northland a atteint des niveaux proches de ceux d'avant la pandémie d'ici le troisième trimestre de 2022-2023. Au fur et à mesure que nous progresserons, nous assurerons un suivi et procéderons aux ajustements nécessaires pour veiller à ce que toutes les activités soient conformes aux lignes directrices actuelles en matière de santé publique et aux recommandations du gouvernement.

### 2.2 Analyse contextuelle

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

Forte de ses 120 années d'histoire dans le Nord de l'Ontario, Ontario Northland est la mieux placée pour offrir des services et des solutions de transport essentiels au gouvernement, aux municipalités et collectivités, dont celles des Premières Nations, aux entreprises, aux industries, aux aînés, aux étudiants, aux voyageurs et autres parties intéressées et partenaires.

L'organisme a participé à l'élaboration et soutiendra l'avancement de *Relier le Nord : Ébauche d'un plan de transport pour le Nord de l'Ontario*.

L'industrie du transport poursuit son évolution structurelle et technologique, comme le montrent les facteurs de l'analyse contextuelle externe décrits ci-dessous. Ontario Northland a adapté son modèle d'affaires pour répondre à ces changements.

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

Facteur	Interne (I) ou externe (E)	Commentaires
Technologies nouvelles et émergentes	E/I	Le matériel et les logiciels utilisés par l'organisation sont très obsolètes. Cela entraîne un chevauchement des efforts, des rapports non uniformes, des données

		inexactes et de la frustration chez le personnel. Nous avons lancé une feuille de route quinquennale de la TI pour l'organisme. Plusieurs projets sont en cours, notamment sur la gestion des biens d'entreprise et la gestion de la planification des ressources d'entreprise.
Lassitude à l'égard du changement	I	La lassitude à l'égard du changement représente un risque pour l'organisme. Le degré de changement a été important en raison de la transformation et maintenant de la modernisation. Les nombreuses modifications des pratiques opérationnelles mises en œuvre pour répondre à la COVID-19 ont également exercé une pression considérable sur l'organisation. L'organisation a mis en place un service de gestion du changement organisationnel pour aider à planifier et à communiquer les changements à venir.
Médias sociaux	E	Les clients et les intervenants d'Ontario Northland utilisent les médias sociaux pour planifier, communiquer et évaluer les services. Grâce à ses comptes sur les médias sociaux, Ontario Northland se tient au fait des actualités, des tendances, des communications et des commentaires, les analyse et fournit une réponse appropriée. Ontario Northland utilise actuellement Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn de façon proactive dans le cadre de son réseautage social et voit le nombre de ses abonnés croître chaque année.
Caractéristiques démographiques de l'effectif	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. Au fur et à mesure que des employés sont embauchés pour combler les départs à la retraite, soutenir la croissance du transport ou réaliser de nouveaux travaux de fabrication, la formation en leadership et en compétences techniques est impérative pour continuer à exécuter les programmes de travail de manière efficace, à un niveau de qualité élevé, et ce, tout en assurant l'excellence du service à la clientèle.
Recrutement dans le Nord de l'Ontario	E	Le nombre d'employés admissibles à la retraite au sein de l'effectif augmente et appelle au recrutement d'employés pour pourvoir des postes clés, tant des postes de métier que des postes de cadre. Le recrutement de travailleurs spécialisés et de professionnels dans le Nord de l'Ontario représente un défi de taille. La croissance de la population est au ralenti, et une croissance économique anémique dans certains secteurs se traduit par un afflux moins important de travailleurs dans la région, ce qui nous contraint à étirer les périodes d'embauche si nous

		<p>voulons trouver les bons travailleurs. Dans certains cas, le recrutement comprend de multiples rondes d'offres d'emploi et d'entrevues ou n'est pas possible. Pour répondre à cette réalité, il a fallu instaurer au sein de l'organisme un programme d'apprentissage afin de favoriser l'acquisition des compétences requises. Ontario Northland s'est efforcée de trouver des façons novatrices d'attirer des employés non traditionnels dans ce secteur dominé par les hommes. Bien que l'exploitation du programme d'apprentissage entraîne des coûts supplémentaires, Ontario Northland fait cet investissement pour assurer l'exploitation sécuritaire et durable de ses services. Dans l'ensemble, le recrutement efficace demeure un domaine d'intérêt pour les Services généraux.</p>
Métiers spécialisés dans le domaine du 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 et de publics plus diversifiés, notamment par des visites dans les écoles et des campagnes de promotion; 2) poursuivre les discussions avec des collèges et des universités, notamment le Collège Canadore à North Bay, sur la possibilité d'augmenter l'offre de programmes d'études dans les métiers spécialisés du secteur ferroviaire, comme les métiers de technicien de wagons de chemin de fer, de mécanicien, de chef de train, de machiniste et d'électricien.</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"> <li>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;</li> <li>2. l'achat d'immobilisation, par exemple d'équipement ferroviaire (matériel) ou de pièces spécialisées, en dollars américains peut entraîner une augmentation des coûts.</li> </ol>
Volatilité du prix du carburant	E	<p>Les coûts du carburant pour les services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs et les services d'autobus 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 d'avoir une incidence sur les coûts de l'organisme.</p>

Pressions inflationnistes sur les programmes d'immobilisations	E	Au cours des dernières années, Ontario Northland a été confrontée à une volatilité des prix sans précédent dans divers marchés et industries, ainsi qu'à des taux d'inflation plus élevés que prévu et à d'autres augmentations prévues des taux d'inflation tout au long du plan d'activités. Ontario Northland constate d'importantes augmentations inflationnistes dans tous les domaines d'activité, qu'il s'agisse des consommables dans les entrepôts, de l'équipement de protection individuelle, des produits pétroliers, des matériaux de voie ferrée, des matériaux des fabricants d'équipement d'origine, des projets d'infrastructure, de l'entretien et des réparations des bâtiments, des véhicules, et d'autres dépenses et biens corporels. En raison de la nature de nos grands projets d'infrastructure, l'inflation a une incidence importante, qui échappe à notre contrôle, lorsqu'il s'agit d'exiger des mises à niveau de nos biens pour qu'ils soient en bon état. Ontario Northland continue de négocier avec les fournisseurs et d'utiliser des approches supplémentaires pour aider à compenser ces pressions inflationnistes.
--	---	---

## 2.3 Initiatives auxquelles participent des tiers

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

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

### 2.3.1 Partenariat avec Metrolinx

Il existe de nombreuses synergies potentielles entre Metrolinx et Ontario Northland qui continueront d'être étudiées afin d'obtenir un réseau de transport homogène dans l'ensemble de l'Ontario et de répondre à un certain nombre d'attentes formulées dans le mandat d'Ontario Northland :

- fournir des services de transport efficaces, sûrs et fiables dans le Nord de l'Ontario;
- améliorer l'efficacité et la sécurité des activités et des secteurs d'activité d'Ontario Northland;

- faire progresser les initiatives clés en matière de transport.

En outre, ce partenariat contribuera à :

- la création d'emplois, à l'assiette fiscale et au produit intérieur brut, tout en optimisant les investissements du gouvernement de l'Ontario dans l'infrastructure des transports;
- assurer le maintien en poste et le perfectionnement des compétences spécialisées des employés dans le Nord de l'Ontario.

Ontario Northland et Metrolinx continueront de collaborer, en tant qu'organismes provinciaux, afin de trouver des occasions d'améliorer les services de transport pour leur clientèle et de créer des occasions qui permettront de réaliser des économies de coûts et d'échanger des connaissances. Quelques-unes des occasions de poursuite des partenariats sont présentées ci-dessous.

#### *Remise à neuf des biens ferroviaires*

La directive en matière d'approvisionnement du gouvernement de l'Ontario autorise les sociétés d'État à faire l'acquisition de biens et de services directement entre elles. Ontario Northland travaille actuellement avec Metrolinx sur un projet de remise à neuf de cabines et de voitures. Il s'agissait à l'origine d'un projet de démontage, de remise à neuf et de peinture de 15 voitures à deux niveaux, qui a donné lieu à des modifications de la portée du projet. Des modifications telles que l'ajout de systèmes électriques et de conduits, ainsi que l'élargissement des cabines de contrôle, ont allongé les délais. En 2022-2023, Ontario Northland a entamé son prochain programme de remise à neuf des autobus avec Metrolinx, un programme de remise à neuf de 56 autobus qui comprend le remplacement des seuils latéraux, la mise à niveau des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, et le renouvellement de nombreux composants intérieurs (par opposition à la remise en état).

#### *Intégration du transport par autobus*

La CTON continue de collaborer avec des transporteurs tiers pour discuter des possibilités de correspondance et de billets afin de mettre en contact un plus grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens dans la province. Metrolinx et Ontario Northland poursuivent leur partenariat pour améliorer la connectivité entre le Nord et le Sud de l'Ontario.

Le service de liaison avec l'aéroport Pearson est un service qui permet aux voyageurs du Nord de l'Ontario d'avoir un accès plus direct à l'aéroport Pearson par la station d'autobus de l'autoroute 407 (les lignes d'autobus de la CTON sont reliées à celle de la ligne 40 du réseau GO). Les autobus d'Ontario Northland s'arrêtent à la station de l'autoroute 407 afin d'offrir plus d'options de déplacement au nord de Toronto. Ontario Northland a collaboré avec Metrolinx afin d'offrir une expérience de billetterie sans heurt aux voyageurs qui utilisent le service de correspondance, où les passagers peuvent acheter un billet dans le système Ontario Northland directement sur la ligne 40 du réseau GO.

#### *Initiative d'approvisionnement du transport en commun*

C'est en 2018 qu'Ontario Northland a officiellement rejoint l'Initiative d'approvisionnement du transport en commun (IATC), une initiative chapeautée par Metrolinx. L'IATC est l'un des programmes d'approvisionnement du transport en commun les plus novateurs en Amérique du

Nord et fait appel à plus de 44 sociétés de transport en commun à l'échelle de la province depuis 2006. Le programme a permis à ses participants de récolter approximativement 33,8 millions de dollars d'économies<sup>1</sup>. Ontario Northland utilise ce programme pour faire l'acquisition d'autobus et de pièces d'autobus, lorsque cela est faisable, et a déjà fait appel au programme de l'IATC pour faire l'acquisition de systèmes de surveillance (caméras et technologies) qui ont été installés dans les autobus de son parc.

### 2.3.2 Activité d'amélioration continue avec des tiers

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

- Partenaires de services de consultation ou de services professionnels :
  - Conectado : Programme de gestion des biens d'entreprise;
  - Infor-Hexagon : fournisseur de logiciels de gestion des biens d'entreprise et de planification des ressources d'entreprise; offre également certains services professionnels;
  - Intelx : mise à niveau du logiciel de gestion des incidents liés à la santé et à la sécurité et conception des processus.
  
- Soutien financier :
  - Platinum Track Services Inc. : programmes d'immobilisations pour l'infrastructure ferroviaire.

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

Nous continuons à établir des relations avec les services d'autobus interurbains afin de soutenir les déplacements par autobus à travers le Canada. Outre le transport des voyageurs, Ontario Northland s'applique également à établir des liens avec des tiers distributeurs de colis. En guise d'exemple, l'organisme a collaboré avec PenguinPickUp pour distribuer des colis dans la région de Toronto.

Ontario Northland travaille avec le Canadien National (CN) à l'amélioration des échanges à Rouyn-Noranda.

#### Conseil national de recherches Canada

Ontario Northland a lancé une initiative conjointe avec le Conseil national de recherches Canada dans le cadre du **Programme d'adaptation aux changements climatiques du réseau ferroviaire** de Transports Canada. Cette initiative s'intitule : *Intégration des données satellitaires et des données instrumentées des camions rail-route dans les procédures actuelles d'inspection de l'eau des chemins de fer afin d'améliorer son efficacité dans les conditions climatiques changeantes*. Le projet utilisera l'imagerie satellite et les résultats des inspections rail-route pour finaliser et affiner un algorithme conçu pour évaluer, prédire et alerter les

---

<sup>1</sup> <https://www.metrolinx.com/fr/a-propos-de-nous/faire-des-affaires-avec-metrolinx/initiative-appvisionnement-du-transport-en-commun>

compagnies de chemin de fer de l'augmentation des niveaux d'eau le long des emprises ferroviaires.

### **Ontario Northland applique les freins pour favoriser un avenir ferroviaire plus vert**

Ontario Northland collaborera avec l'Université Queen's pour étudier les avantages que la technologie du freinage par récupération peut apporter à l'industrie du transport ferroviaire sur le plan de l'efficacité énergétique.

Le concept existe depuis un certain temps, mais les recherches dont il fait l'objet sont encore au stade préliminaire. Le freinage par récupération est déjà utilisé dans d'autres secteurs, tels que les véhicules électriques hybrides, mais ces recherches visent à adapter cette technologie à un nouvel usage. En effet, l'objectif est d'utiliser cette technologie pour capter l'énergie cinétique habituellement perdue lors du freinage des locomotives pour ensuite la stocker et l'utiliser ailleurs.

La situation d'Ontario Northland est excellente pour entreprendre ces recherches, car le climat septentrional de la voie ferrée peut donner lieu à d'autres occasions de recherche. Les itinéraires d'Ontario Northland offriront aux chercheurs une grande variété de climats pour mettre la technologie à l'épreuve, ce qui permettra de mettre en pratique les recherches pour nos locomotives et pour d'autres acteurs de l'industrie.

### **Partenariat de réalité virtuelle audiovisuelle avec le Collège Canadore**

Le Collège Canadore a fait ses preuves en matière de recherche appliquée novatrice, conçue spécifiquement pour répondre aux besoins de l'industrie. L'Innovation Centre for Advanced Manufacturing and Prototyping (ICAMP) [centre d'innovation pour la fabrication et le prototypage de pointe] est un centre d'innovation à but non lucratif géré par le Collège Canadore. Sa mission est de promouvoir la croissance et le succès de l'industrie canadienne en offrant un accès direct et rentable aux technologies, à l'expertise et aux pratiques les plus récentes en matière de fabrication de pointe. L'ICAMP est le partenaire idéal pour étudier les nouvelles technologies afin d'améliorer nos programmes de formation internes.

Au cours de ce cycle d'activités, une équipe de projet des deux organisations produira des expériences immersives de réalité virtuelle pour la formation. L'objectif est de produire un module où les nouveaux employés peuvent enfiler des casques de réalité virtuelle et relever un défi professionnel. Cet environnement sans risque permet aux stagiaires de gagner en confiance et à Ontario Northland de répondre aux exigences de Transports Canada en matière de formation par simulation.

Ce projet est partiellement financé par l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor).

## 3.0 Survol des programmes

---

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

### 3.1 Services ferroviaires

#### État actuel

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

Ontario Northland exploite un vaste réseau de lignes de train léger qui parcourt des régions peu peuplées au climat marqué par des hivers longs et arides et des étés courts. Ses revenus proviennent en majeure partie d'un petit noyau de clients importants. Une portion importante des marchandises transportées suit un cycle bien défini et fait l'objet d'une concurrence féroce de la part de l'industrie du camionnage. En dépit de ces difficultés, la division des Services ferroviaires a réalisé des progrès mesurés dans l'obtention de nouveaux clients, l'augmentation des revenus des clients des services de transbordement, la maîtrise des coûts, l'amélioration du service et des processus, et le maintien de la sécurité des activités.

Les Services ferroviaires ont assuré le transport de marchandises à travers le pays, faisant partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement, et ils joueront un rôle important pour appuyer la reprise économique après la pandémie.

Les responsables des services de transport ferroviaire de marchandises ont également entamé le processus de modernisation de certains services offerts et de renouvellement du parc de wagons. La division a acheté des wagons-tombereaux, des wagons porte-billes de bois et des wagons plats intermodaux afin de pouvoir répondre aux occasions d'affaires et pour qu'Ontario Northland puisse continuer de soutenir le développement économique et la stabilité dans la région.

#### Prochaines étapes

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

- explorer les possibilités d'ajouter des carrefours de transbordement ferroviaire si l'on veut relier les clients qui se trouvent hors de la portée du réseau ferroviaire à celui de l'Amérique

du Nord. En plus de générer des revenus, cette solution offre des options d'expédition économiques à ces clients. Le service de transbordement est absolument indispensable pour les initiatives de développement économique communautaire et la croissance essentielle de l'industrie dans les secteurs de l'exploitation minière, de la foresterie, de l'agriculture et du carburant;

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

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 afin d'assurer la circulation des marchandises. Pendant ce cycle d'activités, Ontario Northland continuera de tenter d'élargir ce partenariat afin qu'il comprenne un service de liaison à horaire fixe pour accélérer l'expédition de chargements par les compagnies ferroviaires de catégorie 1.

Au cours de l'exercice 2023-2024, la division s'efforcera de continuer à stabiliser son fonctionnement et ses effectifs, de rechercher des possibilités d'accroître ses activités de transport de marchandises, de continuer à améliorer la sécurité générale, de passer à un service intermodal à Cochrane et de continuer à répondre aux attentes budgétaires.

## 3.2 Services voyageurs

### *Services d'autobus, hôtel Cochrane Station Inn et train de voyageurs Polar Bear Express*

#### **État actuel**

Ontario Northland offre des services de transport pour relier les collectivités du Nord de l'Ontario et les collectivités rurales et éloignées, notamment de nombreuses collectivités des Premières Nations. Le train de voyageurs PBX relie Cochrane à Moosonee et aux collectivités des Premières Nations situées sur la côte de la baie James. Il s'agit de l'unique lien terrestre ouvert toute l'année qui dessert ces populations et qui permet à ces dernières de recevoir régulièrement un service de courrier et des approvisionnements. Au cours d'une année typique, plus de 54 000 déplacements de voyageurs sont effectués sur une distance de 299 kilomètres dans chaque direction, le trajet nécessitant plus de 5 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 des revenus importants chaque année. Ontario Northland s'efforcera de maintenir cette génération de revenus à mesure que le nombre de voyageurs reviendra au niveau antérieur à la pandémie et le dépassera au cours des années à venir.

Le Cochrane Station Inn est un hôtel de 23 chambres qui ne pourrait être mieux situé puisqu'il se trouve au-dessus de la gare de train et d'autobus d'Ontario Northland à Cochrane. L'hôtel offre aux voyageurs du PBX un lieu pour passer la nuit. Chaque année, l'hôtel génère généralement plus de 450 000 dollars en revenus et accepte plus de 4 200 réservations.

Le parc d'autobus d'Ontario Northland parcourt plus de 4,9 millions de kilomètres par année, ce qui équivaut à faire 122 fois le tour du globe. Les autobus transportent près de

310 000 voyageurs et plus de 140 000<sup>2</sup> colis par année. 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'autobus 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'autobus comprend des systèmes de caméra, tant intérieurs qu'extérieurs, afin d'améliorer la sécurité des voyageurs et des conducteurs ainsi que la sécurité sur la route. Les voyageurs peuvent acheter des billets par voie électronique pour obtenir des services sans contact, et ils ont accès à des services à la clientèle améliorés, y compris à une application de suivi des autobus qui permet aux voyageurs et aux soignants de confirmer l'emplacement des autobus pour faciliter leurs déplacements et voyager en toute sécurité.

### **Prochaines étapes**

Ontario Northland est prête à poursuivre son intégration avec d'autres transporteurs afin de répondre à la demande des voyageurs et de se conformer aux orientations provinciales. Ontario Northland est également prête à s'associer à d'autres transporteurs privés et publics afin de soutenir un réseau de transport intégré à travers l'Ontario et au-delà. Ontario Northland poursuivra ses efforts pour harmoniser ses horaires avec ceux de Metrolinx à la station Vaughan 407 GO qui fait le lien avec l'aéroport Pearson et les gares GO de King City, Barrie Allandale et Yorkdale, et pour assurer des liaisons avec d'autres transporteurs interurbains. Ontario Northland a collaboré avec VIA Rail afin d'harmoniser ses services d'autobus aux horaires des trains de VIA Rail en partance d'Ottawa et de Winnipeg, et de rechercher des possibilités de relier les voyageurs à d'autres régions du Canada qui sont desservies par VIA Rail. Il y a de nouveaux venus dans le secteur des autobus interurbains le long de l'autoroute 401, et Ontario Northland poursuit ses discussions pour trouver des synergies afin d'harmoniser les horaires, dans la mesure du possible.

Ontario Northland étudie également la possibilité d'installer des panneaux solaires sur le toit de nouveaux bâtiments (p. ex. hangar de stationnement d'autobus) afin de fournir de l'électricité pour les prises de courant des autobus et l'éclairage DEL. L'énergie solaire fournirait de l'électricité sur demande aux autobus d'Ontario Northland par temps froid et produirait de l'électricité pour compenser une partie de la consommation annuelle d'électricité du garage d'autobus voisin.

Ontario Northland poursuivra ses discussions avec la Moose River Heritage and Hospitality Association (MRHHA) et la collectivité de Moose Factory sur la façon dont l'organisme pourrait participer à la célébration du 350<sup>e</sup> anniversaire de la collectivité en 2023. Bien que les Services voyageurs fournissent des services à de nombreuses collectivités des Premières Nations, le

---

<sup>2</sup> Au cours de l'exercice 2021, le système de comptage des colis a changé, alors qu'avant l'exercice 2021, les colis étaient comptés manuellement pour chaque étape d'un voyage (certains voyages peuvent comprendre trois « voyages » différents). Les dénombrements de colis sont maintenant saisis électroniquement par l'intermédiaire d'un nouveau programme de « point de vente » de colis qui ne compte qu'une seule fois, peu importe les voyages de correspondance nécessaires pour atteindre une destination finale. Cela réduira le nombre de colis comptés.

programme tient régulièrement des discussions avec les dirigeants des collectivités de la côte de la baie James sur la façon d'améliorer les services. Depuis 2018, Ontario Northland a élargi l'offre des services d'autobus dans le Nord-Ouest de l'Ontario. Les Services voyageurs entament des discussions avec les collectivités des Premières Nations de cette région sur les efforts de collaboration et sur la façon d'offrir un accès plus facile aux services de transport. Cela se poursuivra à mesure que nous collaborerons avec les collectivités des Premières Nations du Nord-Ouest de l'Ontario.

Ontario Northland offre des services de transport efficaces, sécuritaires et fiables dans le Nord de l'Ontario en tenant compte de la sécurité des femmes et des filles autochtones et des personnes issues de la communauté 2ELGBTQQIA+ dans la planification, la conception et la prestation de services de transport et en prenant des mesures pour lutter contre l'exploitation sexuelle et la traite des personnes (p. ex. formation des employés de première ligne et politiques de signalement), conformément aux appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et à la Stratégie ontarienne de lutte contre la traite des personnes. En 2021, Ontario Northland a lancé la formation « Busing on the Lookout » (BOTL), un programme de formation à la lutte contre la traite des personnes affilié à l'organisme « Truckers against Trafficking » (les camionneurs contre la traite des personnes). Au cours de ce cycle d'activités, Ontario Northland continuera à offrir la formation BOTL aux chauffeurs d'autobus et aux agents de billetterie, et à travailler avec le MTO pour rendre les infrastructures de transport et de transport en commun de l'Ontario plus sûres, en particulier du point de vue de l'égalité des sexes et de la lutte contre la traite des personnes.

Ontario Northland continuera de mettre à profit son Comité consultatif de l'accessibilité pour offrir un forum ouvert aux membres de la collectivité qui sont des clients de l'organisme et qui vivent dans la région géographique desservie par Ontario Northland, et ce, afin de collaborer à la recherche de moyens d'éliminer les obstacles qui entravent les déplacements avec les services d'Ontario Northland. Par exemple, il y a des voyageurs vulnérables qui n'ont pas accès à des ordinateurs ou n'ont pas de carte de crédit; il est donc essentiel, pour ces clients, de trouver un endroit sécuritaire où acheter des billets pour utiliser les services de transport offerts par Ontario Northland.

#### *Transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est*

Ontario Northland continue de collaborer à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre détaillé pour le service de transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est, dont la date de mise en service est prévue au milieu des années 2020. Le passage de l'analyse de rentabilisation à la planification de la mise en œuvre au cours de l'exercice 2022-2023 a marqué un jalon important dans le rétablissement du service ferroviaire voyageurs dans le Nord-Est de l'Ontario. Le volet de travail et la planification de la dotation de la CTON sont en cours pour entamer les activités de mise en œuvre.

#### *Parc de véhicules*

À l'automne 2022, la CTON a conclu un accord avec Siemens Mobility Limited pour l'achat de trois nouvelles rames Venture pour le service. Cet achat représente une étape importante vers la mise en œuvre.

## Gares

Ontario Northland continuera de collaborer avec les collectivités et les organisations le long de la route pour conclure des ententes sur les arrêts de gare appropriés à mesure que la conception progresse.

## Évaluation environnementale et consultation des Autochtones

Les exigences relatives à l'évaluation environnementale et à la consultation des Autochtones sont en cours d'évaluation et seront précisées au cours de la phase de conception détaillée.

### 3.3 Services d'entretien mécanique et de remise à neuf

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

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

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

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

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

## **État actuel**

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

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

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

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

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

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

## 3.4 Services généraux

### État actuel

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 installations, les analyses de rentabilisation, la gestion des risques d'entreprise, la gestion de projet ainsi que la gestion des changements organisationnels et la mobilisation de l'effectif. Pour aider l'organisation dans les prochaines étapes de son développement, les Services généraux s'attacheront à soutenir les divisions en ce qui a trait à l'établissement des coûts de leurs activités, à la numérisation des services et à l'optimisation des processus d'affaires afin de s'assurer que la priorité demeure l'amélioration continue.

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

### Prochaines étapes

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

Ontario Northland ne fera pas qu'établir des comparaisons avec l'industrie, elle veillera également à ce que les IRC soient au cœur des décisions fondées sur des données probantes et des améliorations continues aux programmes. Les indicateurs externes et les bases de référence sont utiles en ce sens qu'ils permettent aux décideurs et aux responsables de centre de coût de voir les choses en perspective; cela dit, Ontario Northland évaluera ses propres IRC année après année (ou mois après mois) afin de surveiller les tendances. Ainsi, Ontario Northland 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 de s'assurer que ses

programmes s'améliorent véritablement. Au cours de l'exercice 2023-2024, on prévoit accorder une attention et des ressources accrues dans le but d'assurer une collecte et une analyse plus approfondies des données afin de fournir des renseignements sur la mesure du rendement, éventuellement sous la forme d'un tableau de bord, pour la prise de décision et la production de rapports concernant les activités, les cadres et les intervenants.

## 4.0 Produits livrables prévus de l'exercice 2023-2024 à l'exercice 2027-2028

Chaque division d'Ontario Northland s'inspirera des éléments clés de la lettre d'instructions annuelle de l'organisme afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le présent plan, notamment :

- faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario;
- faire progresser les initiatives clés en matière de transport;
- mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation;
- excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation;
- initiatives pangouvernementales.

### 4.1 Services d'autobus et de train de passagers

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

Produit livrable	Date d'achèvement prévue	Éléments de la lettre d'instructions annuelle
Continuer de réduire les frais de déplacement des membres de la direction en utilisant la technologie Web pour les réunions et utiliser d'autres stratégies d'économie de coûts.	En cours	Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Continuer de collaborer avec Metrolinx afin de faire mieux concorder les horaires et rendre possible l'achat de billets de façon homogène qui fonctionnent pour Ontario Northland et Metrolinx.	Été 2023	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Poursuivre la collaboration avec les partenaires de l'industrie pour créer un réseau de transport interurbain homogène d'un bout à l'autre du pays.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

Poursuivre les examens du nombre de voyageurs et adapter les horaires à la demande, pour une plus grande efficacité.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer d'optimiser les services d'autobus en évaluant l'achalandage et les activités de livraison de colis afin de déterminer les besoins, les options possibles (p. ex. un arrêt, un arrêt sur demande ou l'absence d'arrêt) et d'autres possibilités d'amélioration (p. ex. partenariats).	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Poursuivre l'utilisation des données recueillies grâce à la solution de gestion des réservations et des billets pour éclairer la prise de décisions en utilisant une méthodologie reproductible et justifiable.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario  Collecte de données
Entamer des travaux avec le MTO afin de définir des critères et un cadre pour les cas où l'organisme fournirait des services de voyage nolisé, dans l'intention de soutenir des activités présentant un intérêt public évident ou lorsque le secteur privé n'est pas en mesure d'offrir ces services.	Hiver 2024	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer d'offrir une formation aux employés de première ligne conformément à la Stratégie ontarienne de lutte contre la traite des personnes du MTO et collaborer avec les collectivités autochtones du Nord de l'Ontario afin de trouver des solutions pour l'accès aux services de transport d'Ontario Northland, y compris l'établissement d'emplacements où les populations vulnérables qui n'ont pas accès à l'achat de billets en ligne pourront acheter des billets, d'endroits sécuritaires pour attendre l'autobus, etc.	Hiver 2023	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

Poursuivre l'utilisation d'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 et de collaborer avec les employés pour tout ce qui entoure le recyclage professionnel.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario  Collecte de données
Poursuivre la mise en œuvre du service ferroviaire de passagers du Nord-Est entre Toronto et Timmins, avec une liaison ferroviaire avec Cochrane; établir un plan de mise en œuvre pour offrir le service; publier une planification et une analyse mises à jour, avec une date cible de mise en service au milieu des années 2020.	En cours	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Assister à des événements de collectivités autochtones et autres événements communautaires dans l'ensemble du réseau afin de recueillir les commentaires des collectivités et de faire la promotion des services offerts.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Améliorez le service de messagerie par autobus en créant des bordereaux d'expédition imprimables à la maison.	2023-2024	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

## 4.2 Services du Polar Bear Express

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

<b>Produit livrable</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>	<b>Éléments de la lettre d'instructions annuelle</b>
Continuer à 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.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

		Exécution numérique et service à la clientèle
Continuer de prendre part aux activités du groupe de travail spécial des Premières Nations ayant pour mandat de freiner l'afflux de substances illicites dans les collectivités du Nord de l'Ontario.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à assister à des événements de collectivités autochtones et autres événements communautaires dans l'ensemble du réseau afin de recueillir des commentaires et de faire la promotion des services offerts.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation  Diversité et inclusion
Poursuivre la collaboration avec la Moose River Heritage and Hospitality Association afin de faire connaître l'histoire de la région et d'appuyer le retour de services de guérison axés sur la culture et le territoire à Moose Factory. En tant qu'exploitante du seul lien terrestre avec la collectivité de la côte de la baie James, la CTON permet aux citoyens de Moosonee, de Moose Factory et de la côte de la baie James d'obtenir des produits essentiels comme de la nourriture, du carburant et des matériaux de construction.	En cours	Diversité et inclusion

### 4.3 Services ferroviaires

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

<b>Produit livrable</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>	<b>Éléments de la lettre d'instructions annuelle</b>
Adapter les horaires des trains aux variations dans la demande. Le service de transport de marchandises s'est bien adapté à la chute de la demande engendrée par la pandémie de COVID-19.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Maintenir des mesures sanitaires proactives en matière d'hygiène, de	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de

propreté et de sensibilisation à la santé et à la sécurité des voyageurs, des employés et des collectivités.		services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario  Exécution numérique et service à la clientèle
Poursuivre la mise à niveau des systèmes de protection des passages à niveau d'Ontario Northland. À la fin de décembre 2022, les travaux visant 21 passages à niveau avaient été achevés, et nous planifions actuellement la réfection de 5 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	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Poursuivre l'examen des 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	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à tenir des réunions avec des clients actuels pour bien comprendre 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	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à 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 termes).	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Trouver de nouvelles occasions pour le Centre de remise à neuf et de réparation dans les secteurs de l'exploitation minière et du camionnage.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

Continuer de tenir des assemblées à l'intention des employés (sécurité, bilan et mobilisation) afin de leur donner à tous la chance d'assister à au moins une réunion au cours de l'exercice.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation  Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à tenir des réunions syndicales-patronales semestrielles avec tous les syndicats.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation  Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à animer des réunions annuelles avec les maires et les agents de développement économique des grandes villes du Nord de la province desservies par Ontario Northland ainsi que des réunions semestrielles à Moosonee.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation  Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

#### 4.4 Services généraux

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

<b>Produit livrable</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>	<b>Éléments de la lettre d'instructions annuelle</b>
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 heures de travail perdues.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer de veiller à ce que chaque bâtiment et structure respecte les codes et les lois en vigueur régissant le travail et les bâtiments ou de s'assurer qu'il y a un plan pour s'y conformer qui soit élaboré à	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

partir de vérifications et de plans en matière de gestion des installations.		
Maintenir un important programme de vérification de la consommation d'énergie, en fonction de l'évaluation de l'état des bâtiments réalisée en 2021, et mettre au point un plan d'action afin de réduire les dépenses en énergie.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à 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 preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à 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	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Réaménager tous les entrepôts afin de veiller à ce que la priorité soit accordée à la sécurité.	2023-2024	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Travailler en partenariat avec le Centre d'innovation de l'Ontario et l'Université Queen's pour réaliser une étude de faisabilité sur la récupération de l'énergie produite pendant le freinage des trains.	Achèvement au quatrième trimestre de 2023 Phase 2 – 2024	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à soutenir le comité de développement durable de la CTON et collaborer avec le nouveau coordonnateur du développement durable pour évaluer les politiques ou pratiques existantes, établir des priorités et fixer des buts ou des objectifs en vue d'une amélioration continue. Continuer à contribuer à la promotion, à la communication et à la production de rapports sur les projets et initiatives respectueux de l'environnement de la CTON auprès des principaux intervenants.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

Établir des processus de gestion de la configuration afin de gérer efficacement les biens de TI.	Quatrième trimestre de l'exercice 2023-2024	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Demander des comptes lorsque les cibles de dépenses énoncées dans le plan d'activités et le plan des immobilisations sont atteintes ou dépassées (immobilisations et exploitation). Lorsque les cibles dépassent les attentes relatives aux écarts (écart en % et en \$ par division), veiller à ce que des stratégies d'atténuation réalistes et claires soient élaborées et mises en œuvre.	En cours	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Continuer à 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	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Maintenir un état acceptable de bon fonctionnement des biens et planifier à l'aide d'un programme de gestion des biens d'immobilisation.	En cours	Mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation  Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
Continuer d'optimiser et d'étoffer le plan de vérification interne, qui comprend d'autres services partagés et, en particulier, des secteurs à haut risque, et de resserrer les processus de gouvernance et de contrôle financiers. <ul style="list-style-type: none"> <li>S'employer à harmoniser l'activité de vérification interne avec les normes du Cadre international de référence des pratiques professionnelles. Ce travail comprend l'établissement de l'indépendance de l'activité de vérification interne, la conception d'un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité et la</li> </ul>	2023-2024 à 2026-2027	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation

mise à jour de la politique de vérification interne au besoin.		
Continuer à mettre en œuvre la mise à niveau des logiciels de planification des ressources d'entreprise, qui comprend la création d'un centre d'excellence en gestion du changement organisationnel, la mise à niveau d'Intelex ainsi que la transformation des processus de ressources humaines et de finances et l'optimisation des logiciels de budgétisation et de production de rapports.	2023-2024 à 2026-2027	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
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.	2026-2027	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
Examiner différentes options pour les ententes de stockage de l'inventaire avec les fournisseurs.	2023-2024	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Poursuivre l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement afin de soutenir la prise de décisions reposant sur des faits, l'amélioration continue et la responsabilisation publique, qui comprend des IRC harmonisés avec les normes de l'industrie.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
Établir un programme de travail pour évaluer les processus de gouvernance de l'organisation et formuler des recommandations dans le but d'améliorer ces processus.	2023-2024	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
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.	2023-2024	Excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation Gestion de l'effectif

Relancer les événements de recrutement en personne, en continuant à mettre l'accent sur les initiatives de recrutement dans le Nord de l'Ontario, tout en étendant les activités à certains événements organisés dans le Sud de l'Ontario, en mettant l'accent sur le ciblage des professionnels qualifiés pour la CTON et le Nord de l'Ontario.	En cours	Gestion de l'effectif  Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Poursuivre la campagne de marketing et de ressources humaines « L'entreprise avec qui on s'engage à long terme », lancée au cours de l'exercice 2022-2023, afin d'attirer des employés qualifiés.	En cours	Gestion de l'effectif  Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
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"> <li>○ approvisionnement stratégique;</li> <li>○ poursuite de l'examen des niveaux de l'inventaire;</li> <li>○ suivi et surveillance des indicateurs de rendement clés.</li> </ul>	2023-2024 à 2026-2027	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses
Introduire la gestion des relations avec la clientèle au sein de différentes divisions et différents secteurs afin d'améliorer le service à la clientèle.	Quatrième trimestre de l'exercice 2023-2024	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation Exécution numérique et service à la clientèle
Continuer à prendre part aux occasions de socialiser avec les intervenants des collectivités, des régions et de l'industrie, y compris les communautés autochtones, afin d'échanger des connaissances.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
Continuer à 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	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
Collaborer avec le MTO pour élaborer un cadre de mesure du rendement comprenant des IRC pour chaque secteur d'activités.	En cours	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation

Mettre sur pied une équipe qui sera en mesure de diriger la mesure du rendement à la CTON afin d'orienter la production de rapports axés sur les résultats.	2023-2024	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
Créer un plan d'action pour la réconciliation et des politiques relatives aux Autochtones; les intégrer dans d'autres politiques de l'organisation.	2023-2024	Diversité et inclusion

## 5.0 Principaux projets de l'organisme

### 5.1 Environnement et durabilité

Par sa nature même, Ontario Northland contribue à la durabilité de l'Ontario en offrant des services de transport ferroviaire de marchandises et des services de transport interurbain de masse dans les magnifiques régions septentrionales de la province. Dans le cadre de l'engagement d'Ontario Northland en faveur de l'amélioration continue et de la réalisation de son mandat en matière d'environnement et de durabilité, l'organisme a pris des mesures significatives pour agrandir son équipe environnementale et étendre ses responsabilités en matière de gestion. Grâce à cet effort, Ontario Northland continuera à maintenir un investissement et une surveillance environnementale robustes en ce qui concerne ses projets, ses installations et ses activités. Il s'agit notamment d'assurer le respect de toutes les lois et réglementations environnementales, de promouvoir la sécurité, la diligence raisonnable en matière d'environnement et la bonne gestion des propriétés et des problèmes hérités du passé, de moderniser la collecte, le stockage, le contrôle de la qualité, l'analyse statistique et la présentation des données, de s'engager, de travailler et de communiquer avec les principaux intervenants, de promouvoir l'innovation et d'évaluer, de planifier et de mettre en œuvre des projets et des initiatives en matière de durabilité de l'organisation.

Ontario Northland vise à harmoniser sa durabilité avec la *Déclaration sur les valeurs environnementales* du MTO (lien : <https://ero.ontario.ca/fr/page/dves/declaration-sur-les-valeurs-environnementales-du-ministere-des-transport>). Cela comprend un large soutien et des engagements liés aux éléments suivants :

- L'environnement naturel
- Prise de décisions écologiques
- Planification intégrée des transports
- Recherche et développement
- Sensibilisation et promotion
- Participation du public
- Prise en compte des droits et des intérêts des peuples autochtones
- Adaptation et résilience aux changements climatiques
- Écologisation des activités internes et économie d'énergie

Au cours de l'année 2022, Ontario Northland a réalisé un exercice de remue-méninges utile afin d'explorer plus avant les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)

potentielles pertinentes pour l'organisation. Le résultat de ce travail a été l'élaboration d'un cadre général des principales priorités organisationnelles à prendre en compte lors de la planification et de la mise en œuvre des projets et des stratégies. En résumé, les priorités environnementales sont liées à la résilience et à l'adaptation au changement climatique, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), à la gestion des installations (énergie et déchets) et aux pratiques d'achat responsables. Les priorités sociales sont liées à l'accès, à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, ainsi qu'à la mobilisation de la collectivité, des Autochtones et des employés (conformément au *plan d'action relatif au personnel* d'Ontario Northland). L'arrivée d'un conseiller en relations avec les Autochtones contribuera à la mobilisation des Autochtones. Les priorités en matière de gouvernance sont liées à la sécurité, à la gestion de l'information, à la gouvernance organisationnelle et à la responsabilité financière, la majorité des initiatives proposées étant en cours.

Pour soutenir le *programme de développement durable* d'Ontario Northland, un *comité de développement durable* interne a été créé en 2021. Il est composé de membres du personnel d'Ontario Northland issus de tous les principaux groupes fonctionnels, y compris des employés ou gestionnaires « sur le terrain », ainsi que des dirigeants de la direction. Le comité de développement durable se réunit tous les trimestres pour lancer de nouvelles idées et initiatives, faire le point sur l'état d'avancement des projets et contribuer à guider l'orientation et les politiques d'Ontario Northland en matière de durabilité dans le cadre d'une amélioration continue globale. Pour renforcer cet engagement, Ontario Northland ajoutera à ses rangs un poste de coordonnateur du développement durable à temps plein au cours de l'exercice 2023-2024. Cette personne jouera un rôle déterminant dans l'avancement du programme de développement durable d'Ontario Northland, notamment en fournissant une ressource interne spécialisée pour : évaluer les pratiques existantes; déterminer les priorités et fixer les buts ou objectifs; élaborer et mettre en œuvre des projets et des initiatives; suivre les progrès et contrôler la réussite; ainsi que communiquer et rendre compte des réussites en matière de développement durable.

D'ici la fin de l'exercice 2024, Ontario Northland a pour objectif de rédiger son premier rapport annuel sur le développement durable afin de communiquer ses priorités, sa vision, ses projets et initiatives en matière de durabilité, ses objectifs et les progrès réalisés à ce jour.

Dans l'ensemble, grâce à l'innovation et à la participation du personnel, le programme de développement durable générera et fera avancer des idées d'amélioration environnementale à l'échelle de l'entreprise, ce qui se traduira par une plus grande efficacité opérationnelle, des économies de coûts, une amélioration du maintien en poste, de l'attraction et du moral du personnel, ainsi qu'une amélioration de l'image publique et de la satisfaction de la clientèle. Voici quelques exemples de projets de développement durable d'Ontario Northland, qu'ils soient achevés, en cours, à venir ou planifiés :

- **Collecte et élimination des traverses de chemin de fer endommagées ou réutilisation de celles-ci** (*en cours*)  
Collecte de vieilles traverses le long de l'emprise ferroviaire en vue de leur élimination appropriée, y compris leur réutilisation dans le processus de cogénération d'énergie des usines de production.
- **Programme de collecte et de recyclage de la ferraille d'acier**  
Au fil des ans, la ferraille d'acier (sections de rail, crampons, selles de rail, ancrs, éclisses, etc.) tend à s'accumuler le long de l'emprise ferroviaire et dans les gares de

triage. Ces objets ont de la valeur et peuvent être vendus à des marchands de recyclage de la ferraille ou à des usines de laminage. Ontario Northland continue de générer des revenus considérables grâce à ce programme de collecte.

- **Mise à niveau de l'éclairage DEL des bâtiments** (*achevée*)  
Mise à niveau à l'échelle du réseau (p. ex. North Bay, Sudbury, Cochrane, Englehart, Moosonee), remplacement des vieux luminaires et ampoules par de nouvelles ampoules DEL écoénergétiques. Offre des avantages significatifs pour la population, la planète et les résultats financiers d'Ontario Northland.
- **Amélioration de la signalisation commerciale des installations** (*achevée*)  
Amélioration de la signalisation dans les installations de North Bay et de Cochrane, installation de luminaires et d'ampoules à haut rendement énergétique, modernisation et amélioration de la qualité et de l'attrait de l'image de marque de l'entreprise.
- **Édifice à bureaux de North Bay – systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation et automatisation du bâtiment** (*achevé*)  
Modernisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation du siège social avec de nouveaux modèles à haut rendement. Amélioration de l'automatisation du bâtiment, y compris la nouvelle qualité de l'air « NANO Tech » pour tuer les virus en suspension dans l'air.
- **Toit photovoltaïque du nouveau hangar d'autobus de North Bay** (*à venir*)  
Les auvents fourniront de l'ombre et aideront les autobus à se refroidir rapidement pendant la saison estivale, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité des activités et de réduire les coûts de carburant. Le système solaire photovoltaïque alimentera toutes les formes d'électricité utilisées dans le nouveau hangar (c.-à-d. prises de courant, éclairage DEL). L'électricité excédentaire sera retournée au bâtiment principal afin de réduire la charge électrique du garage d'autobus, ce qui permettra d'économiser de l'énergie et des coûts.
- **Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel dans les ateliers de North Bay** (*en cours*)  
Ontario Northland continue de prendre part à l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel (IEEMI) du gouvernement de l'Ontario, qui est un programme de gestion de la demande utilisé pour conserver l'électricité et faire des économies en permettant à Ontario Northland de gérer ses coûts d'ajustement globaux en réduisant la demande pendant les périodes de pointe.
- **Programme de recyclage de l'équipement de protection individuelle pour les ateliers de peinture et de réparation de wagons** (*en cours*)  
Collaboration avec la société de recyclage TerraCycle (Toronto, Ontario). Des boîtes « zéro déchet » sont placées dans les ateliers et utilisées pour l'élimination de l'équipement de protection individuelle (masques, bouchons d'oreille, lunettes de sécurité, gants, etc.). Les déchets liés à ces équipements sont emportés et décomposés afin d'en récupérer efficacement le contenu recyclable. Des réunions d'employés sont organisées pour sensibiliser les employés à leur utilisation.
- **Projet de recherche sur le freinage par récupération des trains** (*en cours*)  
Il s'agit d'un projet de recherche sur la récupération de l'énergie des wagons de marchandises, avec le soutien de l'Université Queen's par l'intermédiaire du Centre d'innovation de l'Ontario (CIO). Concept : un train de marchandises transporte une énorme quantité d'énergie cinétique lorsqu'il est en mouvement. Chaque fois que les

freins sont actionnés, cette énergie est perdue. Ce projet de recherche vise à examiner comment cette énergie peut être captée par un système de freinage par récupération.

- **Projet pilote de véhicules électriques et hybrides (*en cours*)**  
Étudier la faisabilité et l'utilisation de véhicules électriques ou hybrides pour le parc automobile dans le cadre de la transition vers l'abandon des carburants traditionnels à base de carbone. Un véhicule hybride est actuellement acheté à Cochrane, et l'on espère que le programme pilote d'essai pourra être étendu dans un avenir proche (p. ex. installation de stations de recharge électrique, essai de camions, d'autobus et d'équipements du parc automobile).
- **Vérifications de la durabilité (*à venir au cours de l'exercice 2024*)**  
Des vérifications de la durabilité (y compris l'énergie, les déchets et les GES) des installations et des activités pertinentes d'Ontario Northland seront effectuées par une firme d'experts-conseils et d'ingénierie qualifiée et expérimentée. Des mesures de référence seront établies et utilisées pour fixer des buts et des objectifs d'amélioration significatifs (indicateurs de rendement clés) et surveiller la réussite.
- **Projets d'assainissement de sites (*en cours*)**  
Pour divers sites anciens et propriétés déclassées d'Ontario Northland, étudier les conséquences environnementales et travailler à l'élaboration de plans d'assainissement, de surveillance ou de santé et de sécurité appropriés, le cas échéant.
- **Programme d'adaptation aux changements climatiques du réseau ferroviaire de Transports Canada – programme de subventions de recherche (*à venir*)**  
En partenariat avec des scientifiques du Conseil national de recherches Canada, Ontario Northland facilitera un projet de recherche visant à intégrer des données satellitaires et instrumentées sur les camions rail-route dans les procédures actuelles d'inspection de l'eau des chemins de fer, afin d'en améliorer l'efficacité dans des conditions climatiques changeantes.
- **Ontario Northland a mis à niveau les trousseaux d'intervention d'urgence en cas de déversement (*achevé*)**  
Projet visant à assembler et à distribuer des trousseaux d'urgence en cas de déversement misés à niveau (c'est-à-dire des tampons absorbants, des barrages flottants, etc.) et des procédures et directives de travail aux inspecteurs de lignes de chemin de fer et aux chefs de district afin d'assurer la sécurité et de protéger l'environnement en cas de déversement accidentel.
- **Politique d'approvisionnement durable (*en cours*)**  
Ontario Northland élabore actuellement une version préliminaire de sa politique d'approvisionnement durable afin de s'assurer que les effets environnementaux des biens et services achetés sont pris en compte lors des évaluations, y compris les émissions et autres effets de la fabrication, de l'emballage, de la livraison et de l'utilisation du produit ou du service, ainsi que le plan d'élimination en fin de vie (p. ex. recyclage, réutilisation, revente et enfouissement).
- **Nettoyages communautaires dans le cadre du Jour de la Terre (*en cours*)**  
Plus d'un milliard de personnes dans 192 pays participent chaque année aux activités du Jour de la Terre, ce qui en fait la plus grande manifestation civique au monde. Au cours des dernières années, le personnel d'Ontario Northland de divers bureaux a continué à faire sa part pour aider à nettoyer les déchets dans leurs collectivités.

- **Communications et rapports sur le programme de développement durable (à venir)**  
Communiquer les points forts et les réussites du programme avec les employés et les intervenants externes par l'intermédiaire de divers canaux, notamment « ON News », l'application Dispatch, les médias sociaux, le site Web de l'entreprise et le rapport annuel sur le développement durable.

## 5.2 Programme de planification des ressources d'entreprise

Au cours de l'exercice 2023-2024, Ontario Northland effectuera une évaluation de l'état de préparation et des lacunes afin de se préparer à l'adoption d'un nouveau système de planification des ressources d'entreprise. Ce programme de gestion des ressources d'entreprise actualisé, qui comprend tous les systèmes de finances et de ressources humaines de l'organisme ainsi que les systèmes de soutien, remplacera les anciens systèmes. À ce jour, Ontario Northland a mis en place un bureau de gestion du changement organisationnel pour soutenir ce changement majeur et d'autres efforts de modernisation. En outre, des améliorations sont apportées à notre système de gestion des incidents liés à la santé et à la sécurité afin de pouvoir l'intégrer au futur système de planification des ressources d'entreprise.

Le remplacement du système de planification des ressources d'entreprise répondra à plusieurs priorités clés de la lettre d'instructions annuelle du MTO et soutiendra la CTON dans son mandat de fournir un transport fiable et efficace et de faire évoluer l'innovation dans le domaine du transport pour la région. De plus, les résultats de la planification des ressources d'entreprise en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et de l'effectif permettront à la CTON d'avoir une meilleure idée de l'effectif et d'atteindre davantage des objectifs liés à la sécurité, l'équité ainsi que la diversité et l'inclusion.

## 5.3 Gestion des biens d'entreprise

Le Programme de gestion des biens d'entreprise a débuté en 2021-2022 chez Ontario Northland et comprend plusieurs premiers produits livrables. La création du bureau de la gestion des biens a été fondamentale pour établir les fondements du programme et travailler à l'amélioration de notre niveau de maturité en matière de gestion des biens au sein de l'organisation. À ce jour, les produits livrables suivants ont été obtenus :

- mise en place d'un bureau de gestion des biens et d'un modèle de gouvernance;
- mise sur pied d'une politique de gestion des biens d'Ontario Northland;
- mise en œuvre de normes en matière de données pour toutes les grandes catégories de biens;
- mise en œuvre d'un plan de gestion des biens stratégique;
- élaboration d'environ 70 processus normalisés à l'échelle de l'organisation pour l'ensemble de nos volets de travail de gestion des biens (gestion du travail, gestion des biens et gestion des pièces et de l'inventaire);
- mise en service en décembre 2022 avec le déploiement de notre système de gestion des biens d'entreprise au sein des Services d'autobus et des installations.

Le programme continuera à travailler à l'atteinte d'autres jalons clés au cours des prochaines années, notamment :

- la mise en service des catégories de biens suivantes : mécanique et infrastructure ferroviaires, parc de véhicules non producteurs de recettes et à la TI;
- l'achèvement des plans de gestion des biens qui rendent compte de l'état de bon fonctionnement, du niveau de service, de la stratégie de gestion des risques, de la stratégie de gestion du cycle de vie et de la stratégie de financement pour tous les principaux groupes de biens de l'organisation;
- le renforcement des capacités au sein de l'organisation afin de prendre des décisions axées sur les données pour la gestion des biens;
- évolution de notre programme de gestion de l'entretien des biens;
- instauration d'un état d'esprit proactif pour la planification, la programmation et l'entretien préventif dans toutes les divisions.

## 6.0 Profil financier

---

### *Coup d'œil sur Ontario Northland*

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

Le budget d'exploitation de l'exercice 2023-2024 prévoit un besoin de subvention total de 48,9 millions de dollars (y compris le produit des ventes de ferraille et les paiements du principal du prêt), des revenus de 121,6 millions de dollars et des dépenses de 171 millions de dollars. Au cours du plan d'activités triennal, les besoins en subventions de fonctionnement sont passés de 49,5 à 54,5 millions de dollars, soit une augmentation de 10 %, ce qui comprend également la mise en œuvre du Programme de gestion des biens d'entreprise et la mise en œuvre d'un programme de transformation de la planification des ressources d'entreprise.

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 qui augmente chaque année, ce qui fait augmenter les coûts du matériel et des services nécessaires aux activités. Au cours des dernières années, nous avons constaté une volatilité des taux d'inflation qui pourrait avoir une incidence importante sur les besoins budgétaires d'Ontario Northland. Cependant, Ontario Northland a mis en œuvre plusieurs stratégies de réduction des coûts pour aider à réduire les effets de ces coûts grâce à des améliorations de l'efficacité, ce qui compense en partie les répercussions des pressions salariales et inflationnistes prévues dans le cadre du plan.

Dans le budget d'exploitation global, il convient de noter que les besoins financiers projetés pour les services essentiels du PBX s'élèvent à 19,3 millions de dollars (39 % du budget d'exploitation total). Les trains de voyageurs et de marchandises du PBX constituent un service essentiel qui relie Cochrane à Moosonee et représentent le seul lien terrestre vers les collectivités des Premières Nations le long de la côte de la baie James. Tous les autres secteurs de services et de soutien d'Ontario Northland prévoient des besoins en fonds d'exploitation atteignant 30,1 millions de dollars.

### **Répercussions financières pour Ontario Northland, exercices 2023-2024 à 2025-2026 (en milliers de dollars)**

<b>Coup d'œil sur Ontario Northland</b>	<b>Projections 2023-2024</b>	<b>Projections 2024-2025</b>	<b>Projections 2025-2026</b>
<b>Investissement dans l'exploitation :</b>			
Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)*	19 346	18 980	20 531
Ontario Northland (sauf PBX)	30 123	35 016	33 919
<b>Investissement total – Exploitation</b>	<b>49 469</b>	<b>53 997</b>	<b>54 450</b>
<b>Investissement dans les immobilisations :</b>			
Services essentiels du Polar Bear Express (PBX)	12 513	9 677	9 845
Transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est	27 910	52 185	43 239
Ontario Northland (sauf PBX)	78 873	65 228	47 712
<b>Investissement total – Immobilisations</b>	<b>119 295</b>	<b>127 090</b>	<b>100 796</b>
<b>Investissement total dans les services essentiels du Polar Bear Express (PBX)</b>			
	31 859	28 657	30 376
<b>Transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est</b>	<b>27 910</b>	<b>52 185</b>	<b>43 239</b>
<b>Investissement total – Ontario Northland (sauf PBX)</b>	<b>108 996</b>	<b>100 244</b>	<b>81 631</b>
Produits de la vente de ferraille	(640)	(605)	(640)
Paiements de capital sur la dette à long terme	111	117	123
<b>Investissement total requis</b>	<b>168 235</b>	<b>180 598</b>	<b>154 729</b>

\*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.

## 6.1 Résumé du budget d'exploitation

### Résumé du budget d'exploitation

Le budget d'exploitation pour les exercices 2023-2024 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 pendant la période de reprise suivant la pandémie de COVID-19, il a été élaboré 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, de déraillement ou d'emportement importants 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 2023-2024 à 2025-2026

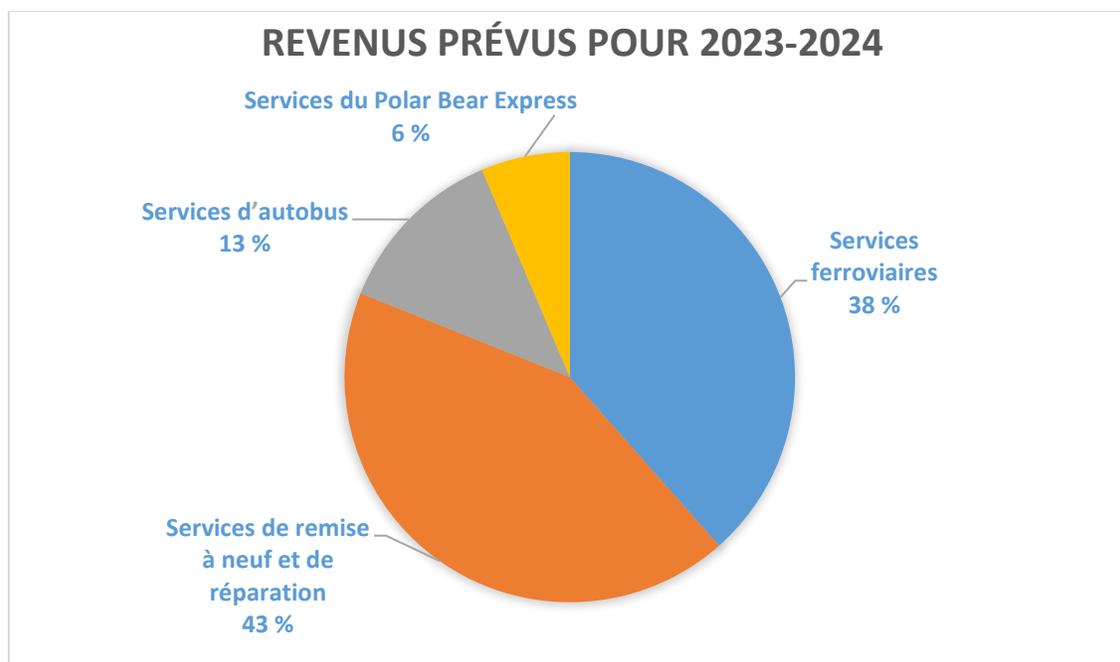
<b>RÉSUMÉ DU BUDGET D'EXPLOITATION POUR LES EXERCICES 2023-2024 À 2025-2026</b>			
<b>Revenus (en milliers de dollars)</b>	<b>2023-2024</b>	<b>2024-2025</b>	<b>2025-2026</b>

Services ferroviaires	46 764	45 174	45 744
Services de remise à neuf et de réparation	51 800	51 480	12 697
Services d'autobus	15 256	15 485	15 718
Services du Polar Bear Express	7 747	9 358	9 559
	121 567	121 498	83 718
<b>Dépenses (en milliers de dollars)</b>			
Effectif et avantages sociaux	95 594	97 151	83 485
Matériel et pièces	46 257	47 535	25 754
Fournitures et équipement	5 181	5 173	4 914
Services	10 285	11 423	9 277
Autre	13 719	14 211	14 737
	171 036	175 494	138 167
<b>Total des pertes d'exploitation</b>	<b>(49 469)</b>	<b>(53 997)</b>	<b>(54 450)</b>
Produits de la vente de ferraille	(640)	(605)	(640)
Paiements de capital sur les sommes empruntées	111	117	123
<b>Total de la subvention de fonctionnement nécessaire</b>	<b>(48 941)</b>	<b>(53 509)</b>	<b>(53 933)</b>
<b>Autres dépenses :</b>			
Amortissement	3 924	3 707	3 338
Amortissement de l'apport en capital reporté	26 327	28 821	34 803
Amortissement des obligations liées à la mise hors service d'actifs	66	66	66
Radiation d'actifs/inventaire	500	500	500
	30 817	33 094	38 707
<b>Ratio de recouvrement des coûts</b>	<b>71 %</b>	<b>69 %</b>	<b>61 %</b>
<b>Ratio de recouvrement des coûts (sauf PBX)</b>	<b>79 %</b>	<b>76 %</b>	<b>69 %</b>

## Revenus

Les revenus totaux prévus pour l'exercice 2023-2024 sont de 121,6 millions de dollars.

### Revenus d'Ontario Northland par division pour l'exercice 2023-2024



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

Le Centre de remise à neuf et de réparation (CRR) ne procède qu'à des travaux provenant de clients externes et a projeté des revenus découlant de ces activités pour l'atelier de locomotives, l'atelier de peinture et l'atelier de réparation des wagons (wagons de marchandises et wagons de voyageurs). Le CRR offrira ses services dans un contexte de recouvrement des coûts, tout profit étant consacré directement à faire diminuer le niveau de la subvention de fonctionnement. Tout au long du plan pluriannuel, les revenus du CRR devraient diminuer graduellement, le contrat d'un client d'importance arrivant à échéance. Les conséquences de cette réduction des activités se traduiront par une diminution des recettes de 39,1 millions de dollars en 3 ans.

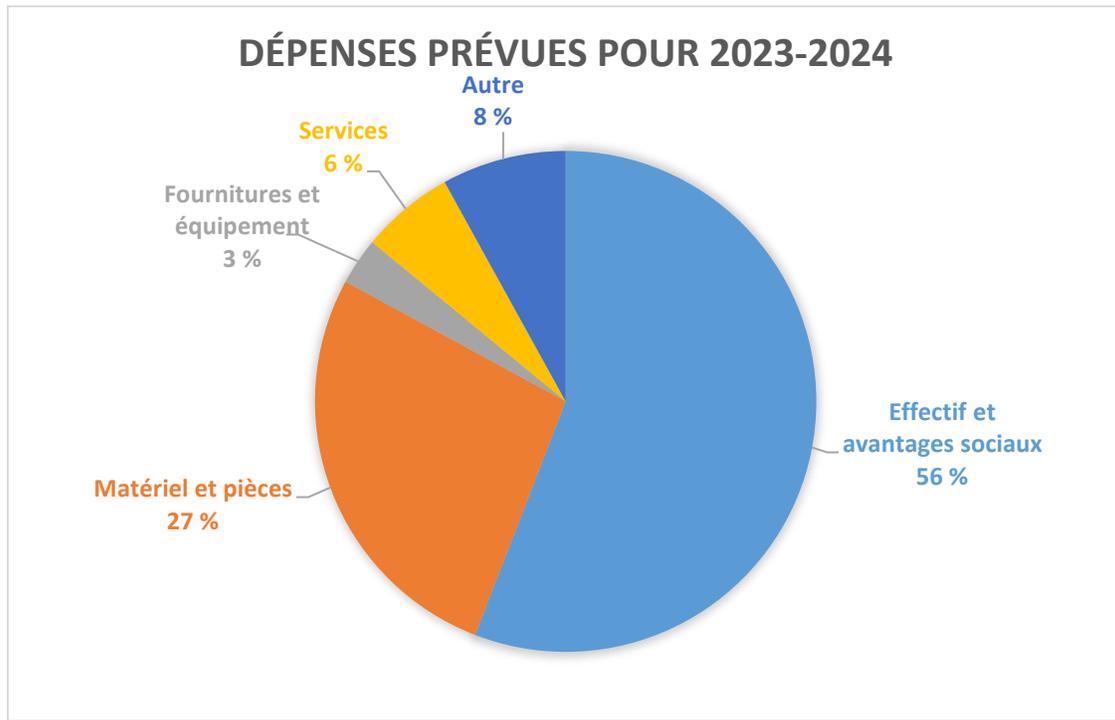
Les Services d'autobus ont prévu que leurs revenus augmenteront de 3 % au cours du plan pluriannuel, avec une augmentation prévue de l'achalandage et des tarifs chaque année au cours du plan. Les revenus projetés reposent sur l'hypothèse d'un retour à un service et à une fréquentation complets, et incluent tous les parcours actuels. Les revenus des autobus comprennent également les revenus des services de transport de colis par autobus, avec des augmentations annuelles prévues des colis transportés ainsi que des augmentations régulières prévues des tarifs.

Les Services du Polar Bear Express comprennent tous les services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs de Cochrane à Moosonee et ont prévu que leurs revenus augmenteront de 23 % dans le cadre du plan pluriannuel en fonction d'une augmentation du nombre d'utilisateurs et d'un projet de transport ferroviaire de marchandises de grande envergure qui débutera à Moosonee pour la construction d'un hôpital.

## Dépenses

Les dépenses d'exploitation totales pour l'exercice 2023-2024 devraient atteindre 171 millions de dollars (ce qui comprend les dépenses du Programme de gestion des biens d'entreprise ainsi que celles du programme de planification des ressources d'entreprise).

### Budget d'exploitation d'Ontario Northland pour l'exercice 2023-2024, par type de dépenses



La dépense la plus importante dans le budget d'exploitation est l'effectif et les avantages sociaux, en effet, celle-ci représente 56 % des dépenses projetées en 2023-2024 pour l'exécution des opérations. En raison d'une réduction des travaux liés aux contrats externes, les dépenses totales rattachées à l'effectif et au régime d'avantages sociaux diminueront de 13 % pendant la période couverte par le présent plan pluriannuel.

Une autre dépense importante dans le plan d'activités est le matériel et les pièces qui représentent 27 % des dépenses. Le carburant est inclus dans le matériel et les pièces, ce qui peut être imprévisible et volatile, car les prix du carburant diesel sont déterminés par le marché. Puisqu'il s'agit d'une marchandise à base de pétrole, les prix du carburant fluctuent en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Veuillez vous référer à la section 6.3 pour consulter le tableau des répercussions de l'hypothèse et de la volatilité du carburant.

Les autres dépenses représentent 8 % des dépenses et englobent les assurances, les taxes foncières, les locations de wagons de marchandises, ainsi que les frais pour les logiciels et les déplacements. Viennent ensuite les services à 6 %, qui comprennent les mises à l'essai de trains et de voies ferrées, les réparations de véhicules et d'équipement et les services de consultation. Enfin, les fournitures et l'équipement représentent 3 % 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 0,8 million de dollars a été réservé pendant l'exercice 2023-2024. Ce programme comprend une portion d'exploitation et d'immobilisations et permettra à l'organisme de mettre en place une plateforme d'information unique pour une utilisation efficace des actifs matériels à l'échelle de l'organisation, ce qui est conforme aux pratiques exemplaires en matière de gestion des biens et à celles du secteur des transports.

Une autre initiative incluse dans le budget d'exploitation est le programme de transformation de la planification des ressources d'entreprise, d'un montant de 2,4 millions de dollars pour l'exercice 2023-2024. Ce programme quinquennal comprend une portion d'exploitation et d'immobilisations et permettra à l'organisme de moderniser la technologie de planification des ressources d'entreprise ainsi que d'intégrer et de rationaliser les principaux secteurs d'activité de la CTON et de permettre plusieurs améliorations en matière d'efficacité et d'atténuation des risques.

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

## 6.2 Sommaire du budget des immobilisations

*Plan décennal de gestion des biens d'immobilisation d'Ontario Northland : de l'exercice 2023-2024 à l'exercice 2032-2033*

### Survol (coup d'œil)

Actifs d'importance appartenant à Ontario Northland :

- Autobus : 41 autobus en service
- Matériel roulant :
  - 32 locomotives
  - 16 wagons du PBX, y compris des wagons de voyageurs, des voitures-restaurants et des voitures de bagages
  - 367 wagons couverts pour marchandises et 241 voitures de service (wagons-tombereaux, wagons pour papier et wagons plats à poutre centrale)
- Voie ferrée : 1 086 km (675 milles) de voie principale
- Ponts et ponceaux : 93 ponts et plus de 2 100 ponceaux
- Bâtiments importants : 192 bâtiments, dont 58 de plus de 1 000 pieds carrés

Ce plan d'immobilisations de dix ans demeure articulé autour de la prestation de services de remise à neuf de biens d'immobilisation majeurs à l'échelle de l'organisation afin de les remettre en bon état. En partant du plan approuvé pour l'exercice 2022-2023, des rajustements ont été apportés afin de veiller à ce que les biens soient remis en bon état et le demeurent, à ce que toutes les nouvelles exigences réglementaires soient respectées, notamment les obligations environnementales, et à ce qu'une nouvelle 10<sup>e</sup> année de planification soit ajoutée.

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

les travaux de remise en état de nos biens. Une partie du financement est consacrée à la modernisation et aux mises à niveau. Cela comprend la modernisation de la technologie et des processus et la modernisation des installations pour répondre à la demande.

Ontario Northland cherche à obtenir un investissement dans les immobilisations de la part de la province de l'Ontario de 701,6 millions de dollars au cours des 10 prochaines années, dont 577 millions de dollars à titre d'investissement continu dans la remise en état des biens d'immobilisation, en s'appuyant sur le plan décennal approuvé qui a débuté au cours de l'exercice 2017-2018, et 124,6 millions de dollars représentent des estimations d'investissement préliminaires pour le train de voyageurs du Nord-Est (coûts de conception, d'ingénierie et liés au parc). Cet investissement de 577 millions de dollars servira à faire l'acquisition de nouvelles infrastructures et à remettre en état l'infrastructure vieillissante d'Ontario Northland afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat qui est d'offrir des services de transport sûrs et efficaces. Ces investissements permettront en outre de réduire les risques et d'améliorer l'état de tous les biens d'immobilisation, ce qui réduira les dépenses d'entretien constantes et sera bénéfique pour la sécurité des voyageurs, des clients et des employés ainsi que pour l'environnement et l'infrastructure.

### 6.2.1 Recommandations relatives à la gestion des biens

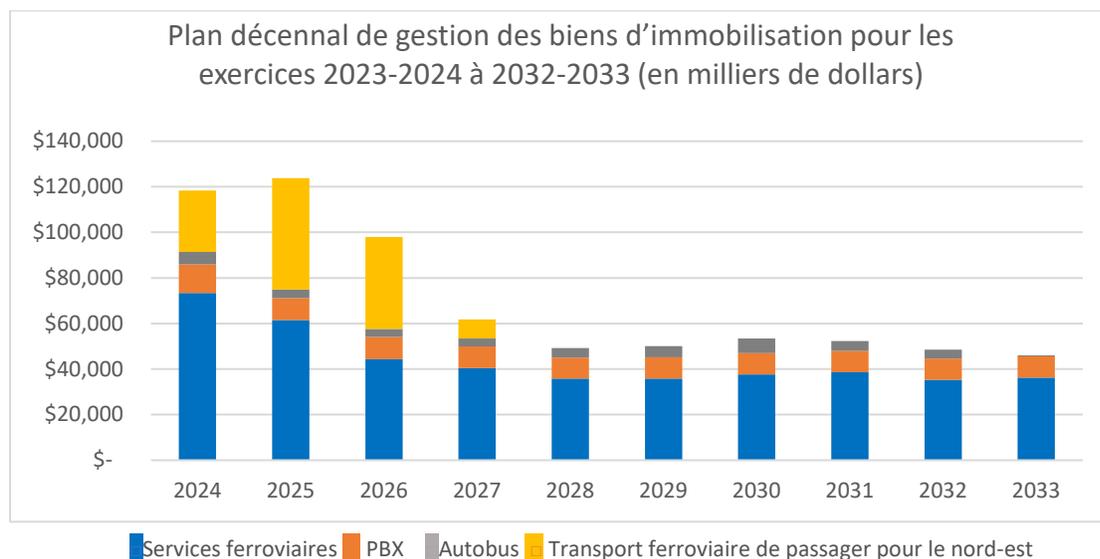
Ontario Northland divise son programme d'immobilisations entre ses divisions des Services ferroviaires, des Services du Polar Bear Express et des Services d'autobus. Une stratégie et un plan de gestion des immobilisations sont en cours d'élaboration et ceux-ci tiennent compte des besoins d'Ontario Northland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

Ontario Northland continue de perfectionner ses pratiques d'exploitation et d'entretien afin de répartir plus efficacement les coûts tout au long du cycle de vie des biens par rapport à une tolérance au risque acceptable, en mettant en œuvre son plan décennal de gestion des biens d'immobilisation et en améliorant leur état dans cet horizon de planification. Si certaines catégories de biens sont aujourd'hui en bon état, d'autres accusent un retard important. Une analyse initiale a indiqué que le financement actuel des immobilisations d'Ontario Northland ne sera pas suffisant pour atteindre un bon état de fonctionnement pour l'ensemble de celles-ci et les y maintenir. D'autres études auront lieu au cours des prochaines années afin d'analyser divers groupes de biens pour lesquels des fonds supplémentaires pourraient être demandés.

Ontario Northland étant une organisation possédant énormément de biens, il est impératif qu'elle dispose de renseignements exacts et instaure un partage des connaissances à tous les niveaux. Au cours de l'exercice 2021-2022, Ontario Northland a créé un nouveau bureau de gestion des biens, qui supervisera la mise en œuvre du Programme de gestion des biens d'entreprise et son maintien en place. Ce programme vise non seulement à mettre en œuvre une technologie améliorée, mais aussi à améliorer et normaliser les processus et les procédures d'Ontario Northland. Le programme comprend la gestion des biens, la gestion des stocks et la gestion du travail. Le système a été mis en service au sein des Services d'autobus au cours de l'exercice 2022-2023, tandis que le système sera mis en service dans la division de l'Entretien mécanique des actifs ferroviaires au cours de l'exercice 2023-2024 et le système sera mis en service dans la division de l'Infrastructure ferroviaire au cours de l'exercice 2024-2025. Ce plan transformera le programme de gestion des biens d'Ontario Northland dans son ensemble.

### **Aperçu financier**

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



(en milliers de dollars)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Total
Services ferroviaires	73 446 \$	61 455 \$	44 290 \$	40 406 \$	35 802 \$	35 850 \$	37 586 \$	38 610 \$	35 334 \$	36 208 \$	438 987 \$
Polar Bear Express	12 513	9 677	9 845	9 503	9 274	9 349	9 349	9 349	9 349	9 349	97 557
Services d'autobus	5 427	3 772	3 422	3 496	4 209	4 830	6 492	4 396	3 827	511	40 382
Transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est	26 953	48 835	40 463	8 372	-	-	-	-	-	-	124 622
	118 339 \$	123 739 \$	98 020 \$	61 777 \$	49 285 \$	50 029 \$	53 426 \$	52 355 \$	48 510 \$	46 068 \$	701 548 \$

### Services ferroviaires

Les améliorations annuelles de la voie principale d'Ontario Northland comprennent, en moyenne, chaque année, le remplacement de 46 000 à 52 000 traverses et l'installation de plus de 10 milles de voies ferrées. Une autre mise à niveau de notre infrastructure comprend un programme de meulage semestriel pour 40 milles de voies ferrées qui prolonge la durée de vie du chemin de fer, en éliminant les défauts de la surface des rails.

En 2000, Ontario Northland a mis fin à la pratique autrefois néfaste qui consistait à brûler les traverses remplacées. Depuis lors, on estime qu'un million de traverses ont été remplacées et sont actuellement placées en petits amoncèlements le long du réseau, ce qui peut représenter un risque pour la sécurité. Au cours de l'exercice 2022-2023, Ontario Northland a éliminé 250 000 traverses et, au cours des 4 prochaines années, Ontario Northland devrait éliminer l'entièreté de l'arriéré ayant trait aux traverses. Le plan prévoit un montant de 24,8 millions de dollars pour inspecter et éliminer de façon appropriée les traverses remplacées depuis 2000 et pour poursuivre le programme dans l'avenir afin d'éviter qu'un tel scénario ne se reproduise. La pratique consistant à éliminer adéquatement les traverses après leur remplacement deviendra la nouvelle norme.

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

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

Une évaluation de l'état des bâtiments a eu lieu au cours de l'exercice 2021-2022. Cette évaluation a fourni une analyse détaillée de tous les bâtiments d'Ontario Northland et des réparations qui seront nécessaires au cours des 20 prochaines années. Un financement supplémentaire fondé sur les résultats de l'évaluation et les recommandations a été inclus dans le plan d'activités de cette année pour les deux premières années de recommandations, avec une demande de 13,1 millions de dollars pour les 2 années suivantes. Ontario Northland effectuera une analyse plus approfondie au cours de l'année prochaine afin de planifier et de hiérarchiser les investissements supplémentaires qui seront nécessaires au cours des dix prochaines années pour atteindre un indice raisonnable de l'état des installations.

Le versement du nouvel investissement de 4,8 millions de dollars qui s'inscrit dans le Programme de gestion des biens d'entreprise est inclus dans le plan. Ce programme permettra de récolter un lot d'avantages – tangibles et intangibles – pour soutenir les objectifs organisationnels et veiller à ce qu'Ontario Northland puisse compter sur les compétences dont elle a besoin pour optimiser la valeur de ses biens et poursuivre pendant encore longtemps sa tradition d'excellence en matière de service. Le programme comporte quatre grandes initiatives qui seront lancées graduellement au cours des quatre prochaines années et qui prendront fin en 2024-2025, avec le soutien opérationnel qui s'ensuit.

Une autre initiative incluse dans le plan des biens d'immobilisation est le programme de transformation de la planification des ressources d'entreprise, d'un montant de 15,5 millions de dollars au cours des 3 prochains exercices. Ce programme comprend une portion d'exploitation et d'immobilisations et permettra à l'organisme de moderniser la technologie de planification des ressources d'entreprise ainsi que d'intégrer et de rationaliser les principaux secteurs d'activité de la CTON et de permettre plusieurs améliorations en matière d'efficacité et d'atténuation des risques.

L'investissement annuel consacré aux Services ferroviaires s'élève en moyenne à 43,9 millions de dollars tout au long du plan d'immobilisations de 10 ans.

### *Polar Bear Express*

Les travaux de réfection des voies de la subdivision Island Falls de la société Ontario Northland comprennent l'installation de plus de 13 000 traverses et l'installation de 5 milles de rails de relais

par an sur une période de 10 ans. Les rails installés sur la voie du PBX proviennent du réseau principal, et la quantité réelle de rails destinés au remploi pourrait être moindre si ceux-ci ne satisfont pas aux exigences de sécurité. D'autres investissements sont nécessaires, notamment pour améliorer et réparer les ponts, moderniser les bâtiments et remplacer les équipements.

L'investissement annuel consacré au PBX s'élève en moyenne à 9,8 millions de dollars tout au long du plan d'immobilisations de 10 ans.

### Services d'autobus

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

L'investissement annuel consacré aux Services d'autobus s'élève en moyenne à 4 millions de dollars tout au long du plan d'immobilisations de 10 ans.

### Transport ferroviaire de passagers pour le Nord-Est

Ontario Northland a inclus dans ses besoins en immobilisations un investissement de 124,6 millions de dollars, ce qui comprend le financement pour la conception, l'ingénierie et l'acquisition de véhicules pour son parc. Le tracé du service proposé soutiendrait les possibilités économiques et l'industrie touristique et améliorerait l'accès aux soins de santé, à l'éducation ainsi qu'à d'autres services essentiels. Ce financement ne comprend pas les coûts associés à l'infrastructure des gares et de la voie ferrée. Ontario Northland continue de collaborer avec le ministère pour obtenir les approbations nécessaires du gouvernement afin d'appuyer les prochaines étapes de la mise en œuvre du projet et de demander des fonds en fonction de l'analyse de rentabilisation initiale mise à jour.

## 6.3 Hypothèse clé : Carburant diesel

Pour les activités d'Ontario Northland sur rails et sur route, le carburant est un élément de la plus haute importance. Puisqu'il s'agit d'une marchandise à base de pétrole, les prix du carburant fluctuent en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Cette volatilité se situe souvent à l'intérieur d'une fourchette normale, mais il peut y avoir des fluctuations importantes, comme cela a été le cas ces dernières années. Sur une période de 10 ans (2012 à 2022), les variations d'une année sur l'autre ont fluctué de -26 % à +53 %. Par exemple, de l'exercice 2021-2022 à l'exercice 2022-2023, les prix moyens du diesel depuis le début de l'année ont augmenté de 1,04 \$/litre à 1,60 \$/litre (53 %) et ceux du sans-plomb ont augmenté de 1,44 \$/litre à 1,81 \$/litre (25 %). En cas d'augmentation de 10 %, on enregistrerait un écart de 1,2 million de dollars pour les Services d'autobus et les Services ferroviaires; en cas d'augmentation de 20 %, on enregistrerait un écart de 2,4 millions de dollars.

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

Volatilité du prix du carburant – Incidence de la variation du prix unitaire								
Division	Prix direct/litre	Prix externalisé /litre	Volume prévu au budget (en milliers de litres)	Budget total (en milliers de dollars)	Augmentation de 10 %	Augmentation de 20 %	Diminution de 10 %	Diminution de 20%
Services d'autobus	1,60 \$	1,71 \$	1,798	2,473 \$	247 \$	495 \$	(247 \$)	(495 \$)
Services ferroviaires	1,60 \$		1,568	8,656 \$	866 \$	1,731 \$	(866 \$)	(1,731 \$)
Opérations	1,81 \$	1,81 \$	729	994 \$	99 \$	199 \$	(99 \$)	(199 \$)
<b>Grand total</b>			<b>10,095</b>	<b>12,124</b>	<b>1,212 \$</b>	<b>2,425 \$</b>	<b>-1,212 \$</b>	<b>- 2,425 \$</b>

Variations du prix du carburant, 2021 2022 à 2022 2023		
	Diesel	Sans plomb
Prix moyen/litre en 2022	1,04 \$	144,28 \$
Prix moyen/litre en 2023	1,60 \$	181,04 \$
Variation en \$	0,56 \$	36,76 \$
Variation en %	53 %	25 %

## 7.0 Gestion des risques d'entreprise

La méthode de gestion des risques d'entreprise d'Ontario Northland est conforme à la Directive sur la gestion globale des risques du gouvernement de l'Ontario et continue de progresser et d'évoluer, ce qui permet à Ontario Northland de se concentrer efficacement sur les principales stratégies et de gérer les risques afin d'atteindre les objectifs du plan d'activités de l'organisme. L'analyse des opérations fondée sur le risque, la prise de décisions stratégiques et les projets clés en fonction des risques actuels et émergents sont actuellement examinés pour vérifier leur conformité à l'appétit et à la tolérance de l'organisme par rapport aux risques ainsi qu'aux politiques et aux procédures d'Ontario Northland en matière de risques afin d'augmenter la probabilité de résultats positifs.

Principaux objectifs :

- la création de centres de gestion des risques pour les divisions et services;
- la formation des responsables des centres de gestion des risques.

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

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

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

Risque	Description	Stratégie d'atténuation/plan d'action
<p>Le risque qu'Ontario Northland subisse des conséquences négatives en raison de l'augmentation des prix du carburant due à l'absence de fonds de prévoyance pour faire face à l'inflation du prix du carburant.</p>	<p>Ontario Northland continue de ressentir les effets des pressions inflationnistes qui dépassent les allocations budgétaires, certains coûts augmentant dans une proportion allant jusqu'à 50 %.</p> <p>De plus, les dépenses en carburant d'Ontario Northland représentent une part importante de ses coûts d'exploitation et ont augmenté de 45 % par rapport à l'exercice précédent. Les divisions de transport ferroviaire et de transport par autobus mènent des activités nécessitant beaucoup de carburant et dépendent de la disponibilité du carburant diesel.</p>	<p>Ontario Northland continue de surveiller et d'analyser les coûts et de collaborer avec le ministère des Transports pour déterminer la stratégie appropriée pour faire face à ces pressions.</p>
<p>Le risque que la capacité d'Ontario Northland soit insuffisante pour réaliser ses principales priorités en raison de ses difficultés à attirer et à maintenir en poste des gens de talent et des gens de métier de haut niveau, de la concurrence accrue pour obtenir les services des personnes les plus talentueuses, de stratégies de rémunération non concurrentielles et de la mise</p>	<p>Le recrutement et le maintien en poste de travailleurs qualifiés et expérimentés pour toutes les divisions et tous les services, surtout dans le Nord, demeurent difficiles pour diverses raisons.</p> <p>Ontario Northland a besoin d'un grand nombre d'employés aux compétences uniques, allant de techniciens de wagons de chemin de fer à conducteurs d'autobus,</p>	<p>Afin de garantir une main-d'œuvre hautement qualifiée, Ontario Northland maintiendra ses programmes d'apprentissage et collaborera avec les écoles secondaires et les collèges locaux pour continuer à attirer des personnes vers les programmes d'apprentissage.</p> <p>L'organisme continuera de participer à des salons de l'emploi à l'intérieur et à l'extérieur de la</p>

<p>en œuvre des lois applicables.</p>	<p>dans tous ses secteurs d'activités, et ceux-ci ne sont généralement pas faciles à recruter dans le Nord de l'Ontario.</p>	<p>région tout en faisant la promotion de carrières à Ontario Northland.</p> <p>L'organisme fera appel à des services spécialisés de tiers lorsque les compétences ne sont pas disponibles au sein de l'organisation.</p> <p>Ontario Northland est en train d'examiner les conséquences pour tous les postes qui nécessitent des activités de remplacement. Le recrutement de personnel supplémentaire peut s'avérer nécessaire (dans des secteurs spécifiques tels que les opérations) afin de s'assurer qu'il y a suffisamment de personnel pour compenser les jours supplémentaires.</p>
<p>Le risque pour la santé et la sécurité du public et des employés d'Ontario Northland en raison de l'exposition potentielle aux dangers sur les anciens sites miniers de Cobalt découlant de la proximité de ces sites avec les biens immobiliers d'Ontario Northland</p>	<p>Sur certains des biens immobiliers situés à Cobalt, en Ontario, il demeure des dangers liés aux anciennes activités d'exploitation minière qui nécessitent une analyse plus poussée et, peut-être, des mesures de remise en état.</p> <p>Des panneaux et des clôtures ont été installés.</p>	<p>L'organisme travaille avec les ministères pour régler le problème.</p> <p>Le rapport de la phase 1 de l'évaluation environnementale de site a été reçu et il indique qu'une phase 2 d'évaluation environnementale de site sera nécessaire.</p>

## 8.0 Mesure du rendement

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

- documenter et confirmer le modèle logique organisationnel qui comprend des résultats bien définis pour chaque secteur d'activités en fonction des priorités 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 de haut niveau à l'échelle de l'organisation;

- brosser un portrait du rendement;
- instituer la collecte de données, par exemple la consommation d'énergie par mètre carré dans des lieux clés, par exemple la disponibilité des locomotives et leur puissance pour les besoins du plan de service des trains de marchandises;
- élaborer une stratégie de production de rapports et un processus d'amélioration du programme en fonction des résultats en matière de rendement.

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, à la sécurité et à l'expérience client. Les mesures du rendement seront précisées et modifiées par un comité directeur sur la mesure du rendement.

L'évaluation des résultats et des extrants en matière de rendement qui sont déjà en place et l'élaboration de nouveaux seront guidées par les objectifs de l'organisme et les priorités gouvernementales, qui vont comme suit :

- relever les gains d'efficacité et les économies grâce à des pratiques novatrices ou à une amélioration de la viabilité des programmes;
- garantir des services de transport efficaces, sûrs, respectueux de l'environnement et fiables pour permettre la circulation des biens et des personnes dans le Nord de l'Ontario, tout en assurant un accès sûr aux services essentiels;
- collaborer avec le ministère pour examiner des solutions novatrices et des possibilités de partenariat afin de mettre à l'essai des technologies de transport émergentes pour améliorer les services de transport de personnes et de marchandises dans les collectivités nordiques et rurales, y compris dans les collectivités autochtones;
- relever et exploiter les possibilités de générer des revenus par l'intermédiaire de partenariats, s'il y a lieu;
- adopter un processus de mobilisation inclusif pour veiller à ce que toutes les voix soient entendues afin d'éclairer les politiques et la prise de décisions.

Ontario Northland utilise un ensemble de mesures du rendement pour s'améliorer de façon continue. Dans le cadre de chaque grand projet, le personnel doit également élaborer un ensemble de mesures du rendement pour mesurer la réussite du projet et déterminer les mesures correctives à prendre.

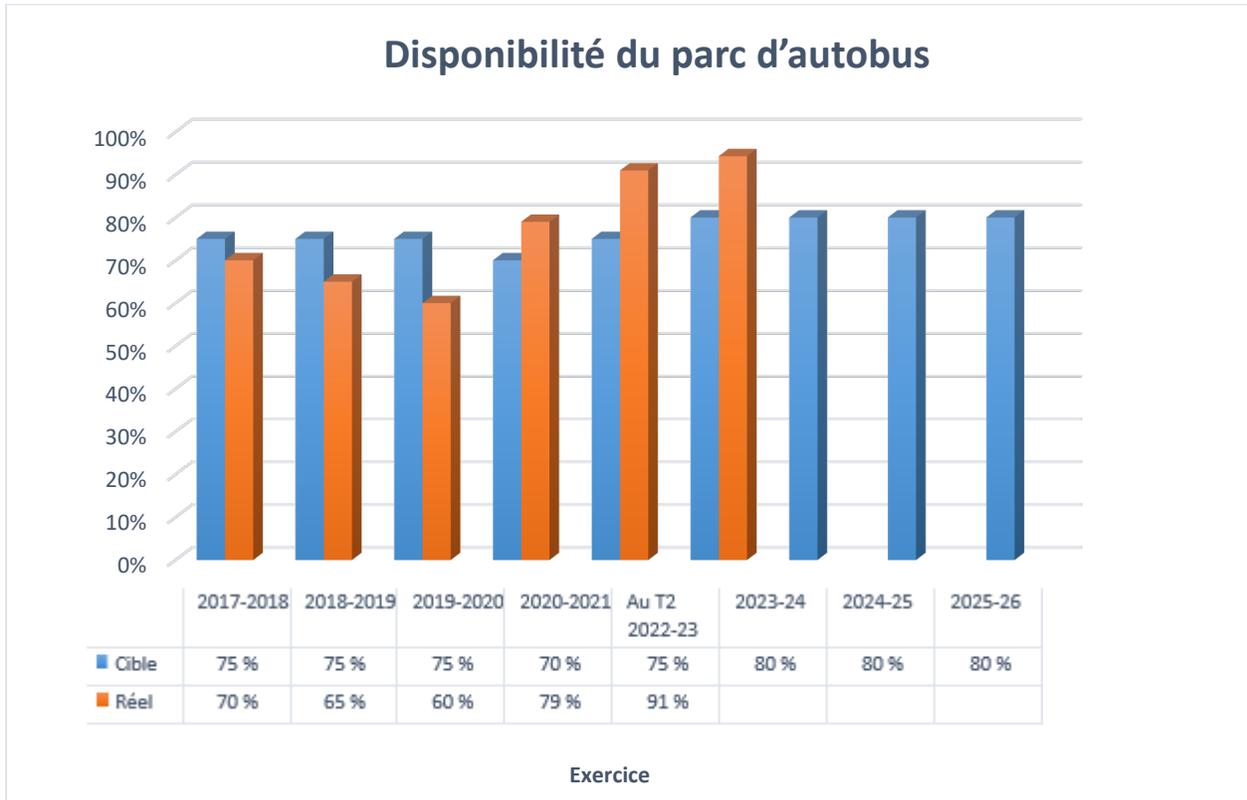
Voici quelques mesures du rendement clés ayant trait au mandat d'Ontario Northland.

## 8.1 Services voyageurs et Services d'autobus

### **Disponibilité du parc d'autobus**

Cette mesure représente le pourcentage d'autobus disponibles pour le service payant et traduit l'efficacité des travaux d'entretien effectués sur les autobus en dehors des périodes de pointe. Les Services d'autobus continuent d'afficher une amélioration considérable du temps de disponibilité du parc d'autobus au cours des deux derniers exercices, ce qui indique une amélioration des mesures d'entretien préventif prises en dehors des périodes de pointe d'utilisation du parc d'autobus, ce qui permet d'augmenter le pourcentage d'autobus disponibles pendant les périodes d'affluence. En 2023, Ontario Northland fera appel à un conseiller technique

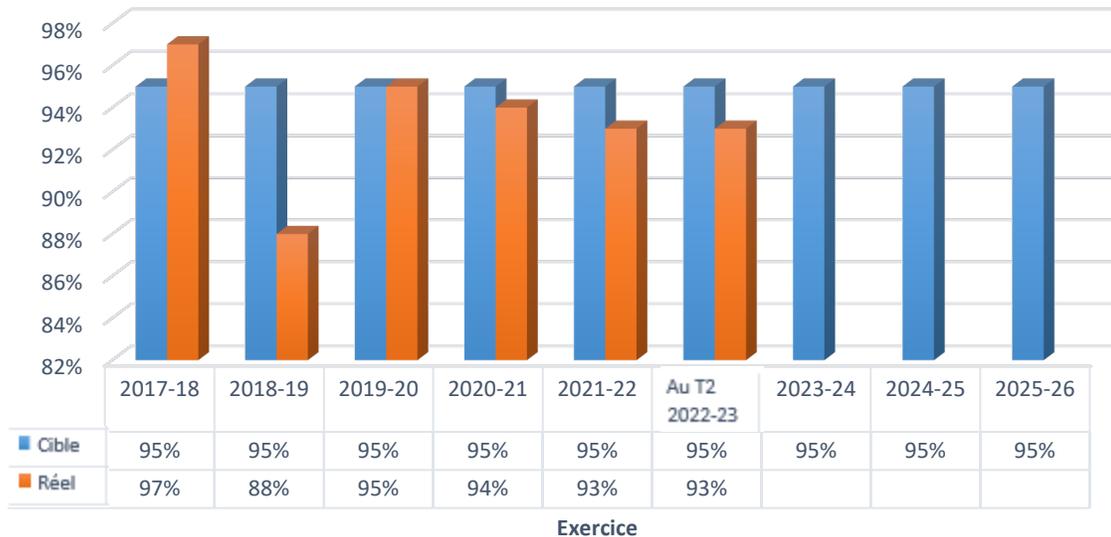
tiers pour élaborer un nouveau ratio de parc de réserve, ce qui nous permettra d'évaluer nos paramètres de rendement par rapport à des fournisseurs de services interurbains exploités de façon similaire (c.-à-d. qui parcourent plus de 12 500 km par jour dans le cadre d'un service de liaison).



### Indice de ponctualité du Polar Bear Express

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

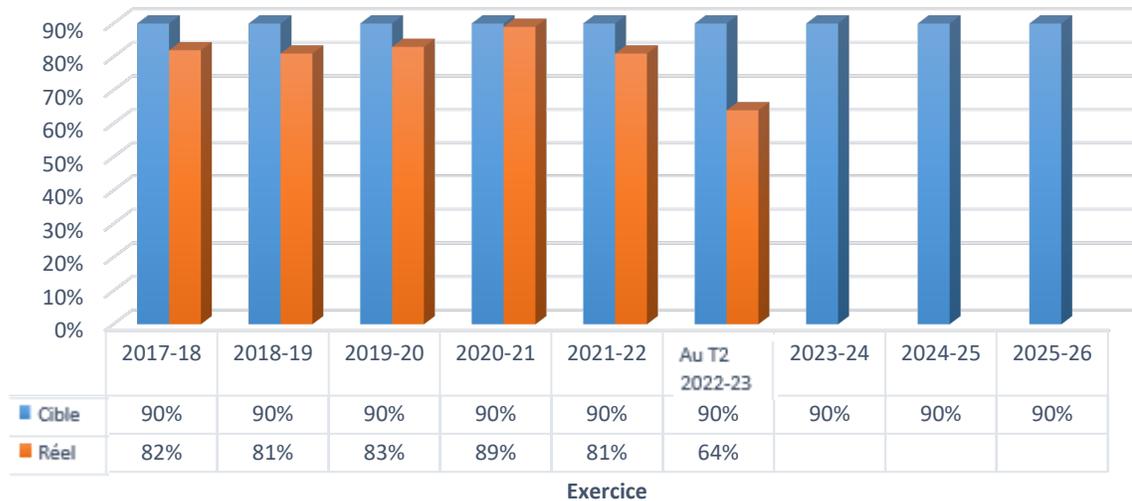
## Indice de ponctualité du Polar Bear Express



## Indice de ponctualité des Services d'autobus

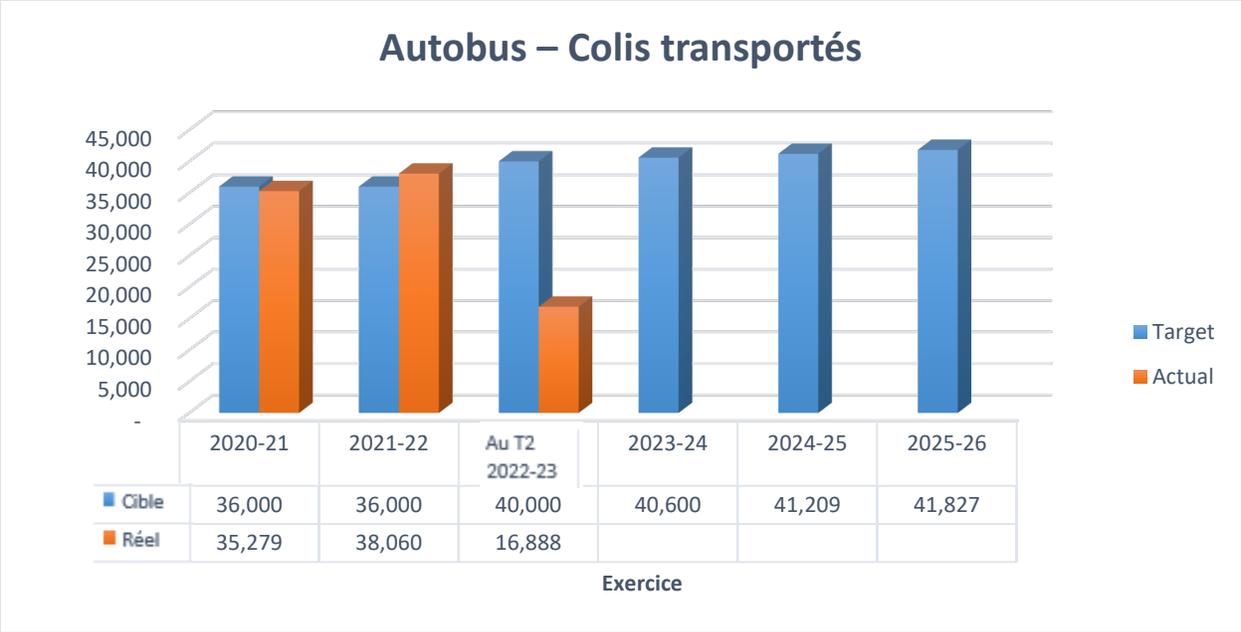
Cette mesure représente le pourcentage de fois où un autobus part de tous les points d'arrêt en gare dans un délai de 15 minutes. Comme pour GO Transit, la variation dépend de l'état des routes et de la distance parcourue ainsi que du trafic entrant et sortant des grands centres desservis. Les déplacements sur les routes du Nord, surtout pendant les mois d'hiver, rendent la prise de cette mesure difficile. Toutefois, Ontario Northland s'est fixé des objectifs ambitieux et a toujours été très près de les atteindre. Ontario Northland examine les données saisies par son fournisseur de logiciels télématiques afin de déterminer la ponctualité par région, car le corridor est-ouest entre Sault Ste. Marie et Thunder Bay connaît un pourcentage plus élevé de fermetures de routes et de retards, en raison des conditions météorologiques le long du lac Supérieur.

## Indice de ponctualité des Services d'autobus



### Autobus : Colis transportés

Cette mesure permet de connaître le nombre de colis transportés par autobus chaque année. Au cours de l'exercice 2020-2021, un nouveau système de point de vente a été installé, ce qui a permis à Ontario Northland de saisir les données avec plus de précision. Le nombre de colis transportés tend à être inférieur à l'objectif fixé, car Greyhound Canada a quitté définitivement le marché, laissant un vide pour les services de colis aux points de correspondance critiques avec d'autres transporteurs interurbains. Ontario Northland collabore avec un transporteur privé de la région de Toronto pour offrir des services de transport de colis vers ce marché.

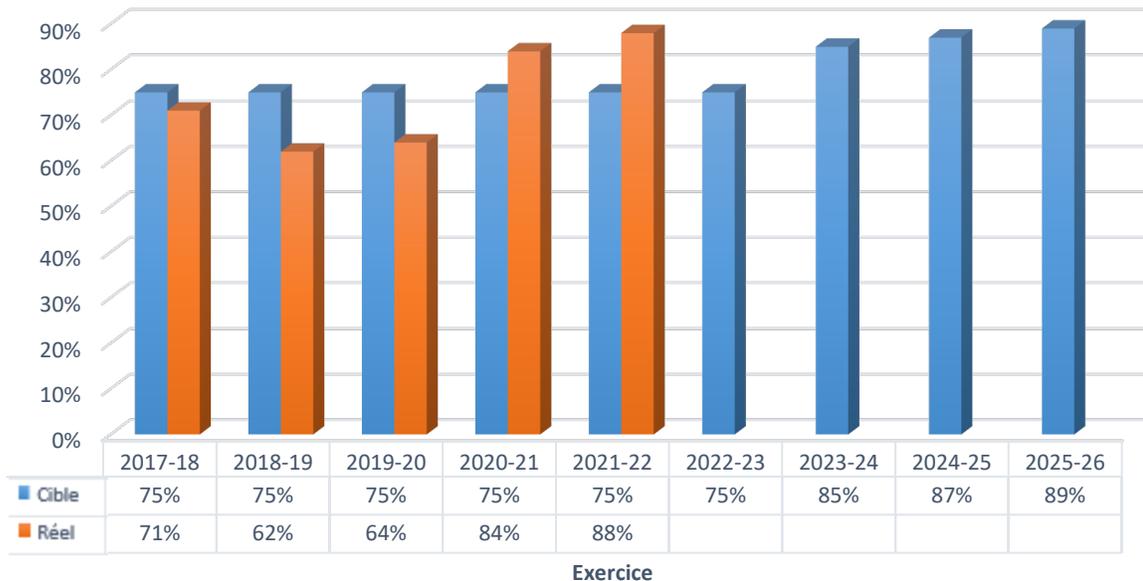


**Polar Bear Express – Satisfaction de la clientèle**

Chaque année, des sondages sur la satisfaction de la clientèle sont réalisés en envoyant des questionnaires aux clients qui ont utilisé le PBX au cours de l’année écoulée. On demande aux clients de noter divers paramètres, notamment les canaux de communication, les choix alimentaires, leur perception de la sécurité et le service à la clientèle.

Historiquement, le nombre de personnes qui prennent le temps de répondre au sondage est très faible. Cependant, Ontario Northland a amélioré la distribution des sondages et des messages sur les médias sociaux afin d’accroître le nombre de répondants pour avoir une meilleure compréhension de la satisfaction de la clientèle. Ontario Northland se réjouit de constater que son objectif pour 2020-2021 a été dépassé et qu’il l’a encore été en 2021-2022. Nous croyons que cela témoigne de la confiance de notre clientèle envers les mesures de sécurité mises en place lors de la pandémie et du confort accru à la suite de la remise à neuf des wagons de voyageurs.

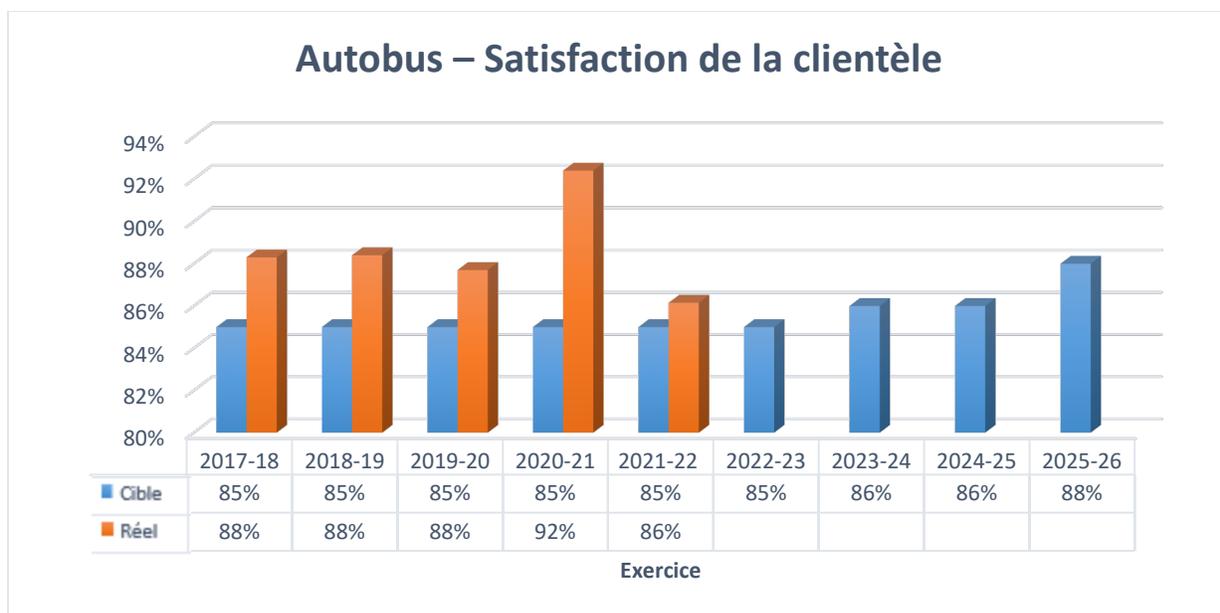
## Polar Bear Express – Satisfaction de la clientèle



### Autobus – Satisfaction de la clientèle

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

Le sondage est réalisé en continu et permet à la direction de réagir rapidement si des tendances se dessinent. À titre d'exemple de réponse rapide, à un certain moment, un sondage a révélé un taux de satisfaction plus faible concernant la disponibilité du désinfectant pour les mains. L'équipe a pu réagir rapidement en augmentant la disponibilité du désinfectant pour les mains et en veillant à ce qu'une nouvelle tâche soit ajoutée à la liste de vérification du nettoyage visant à remplir les stations de désinfectant pour les mains dans les autobus. Comme pour le PBX, cela indique que les clients sont satisfaits des procédures de sécurité mises en place, de l'amabilité des chauffeurs et de la propreté des autobus. En 2023, Ontario Northland suivra de près la perception des clients en ce qui a trait au fait d'être tenus au courant des retards dans les déplacements. Un nouveau processus a été mis en place pour informer les clients en cas d'avis aux voyageurs (émis en cas de tempête). Les employés du service à la clientèle communiquent avec les passagers des trajets concernés pour leur proposer d'autres solutions de voyage.

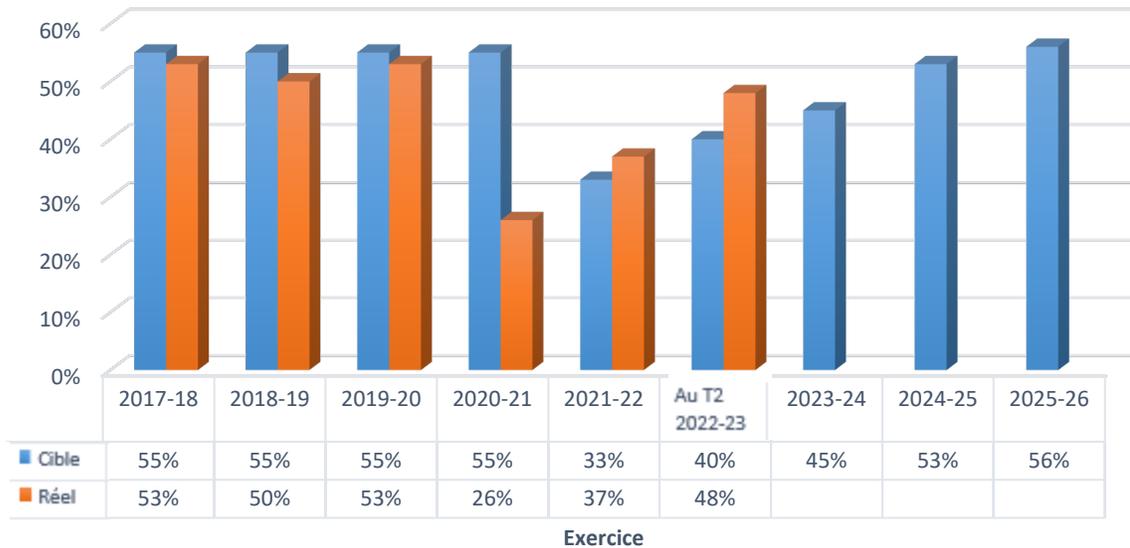


### Taux d'occupation de l'hôtel Cochrane Station Inn

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

Le graphique ci-dessous illustre la forte baisse du taux d'occupation en 2020-2021 en raison de la pandémie de COVID-19. Le taux d'occupation se rétablit bien. Ontario Northland estime que cela est dû en grande partie à la confiance des consommateurs envers les protocoles de nettoyage et relatifs à la pandémie mis en place, ainsi qu'à l'augmentation du nombre de voyageurs du Polar Bear Express (qui se traduit par un plus grand nombre de nuitées à l'hôtel Cochrane Station Inn).

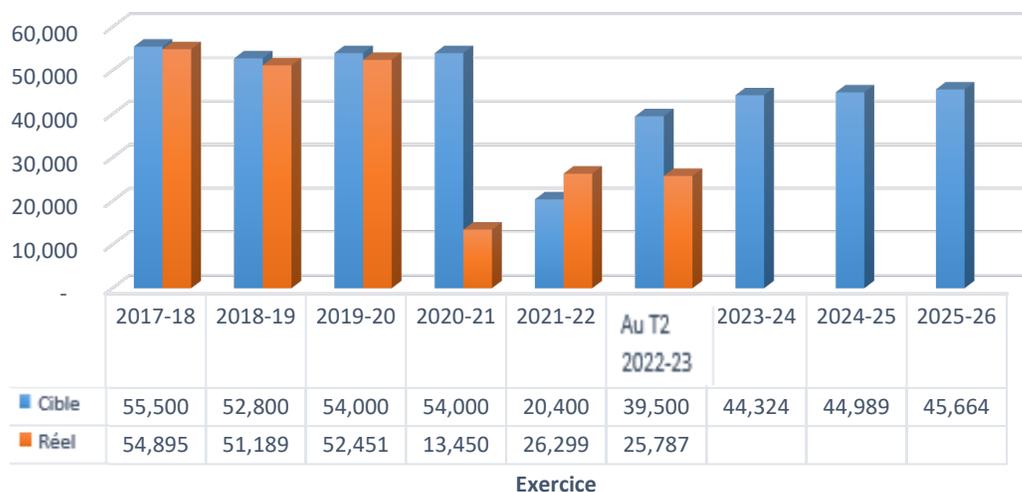
## Taux d'occupation de l'hôtel Cochrane Station Inn



### Achalandage du Polar Bear Express

L'achalandage du Polar Bear Express correspond au nombre de voyageurs qui se déplacent à bord du train. Ontario Northland a prévu une augmentation de 3 % du nombre de voyageurs tout au long du plan d'activités attribuable à l'incertitude entourant le moment où l'économie reviendra à la normale. Il convient de noter qu'une certaine incertitude demeure concernant le rythme qu'aura la reprise au lendemain de la pandémie et l'incidence que celle-ci aura sur les habitudes de déplacement des voyageurs et leurs comportements à long terme. Au moment de la rédaction du présent plan d'activités, Ontario Northland semblait être en voie de dépasser les niveaux de voyageurs ciblés pour l'exercice 2022-2023.

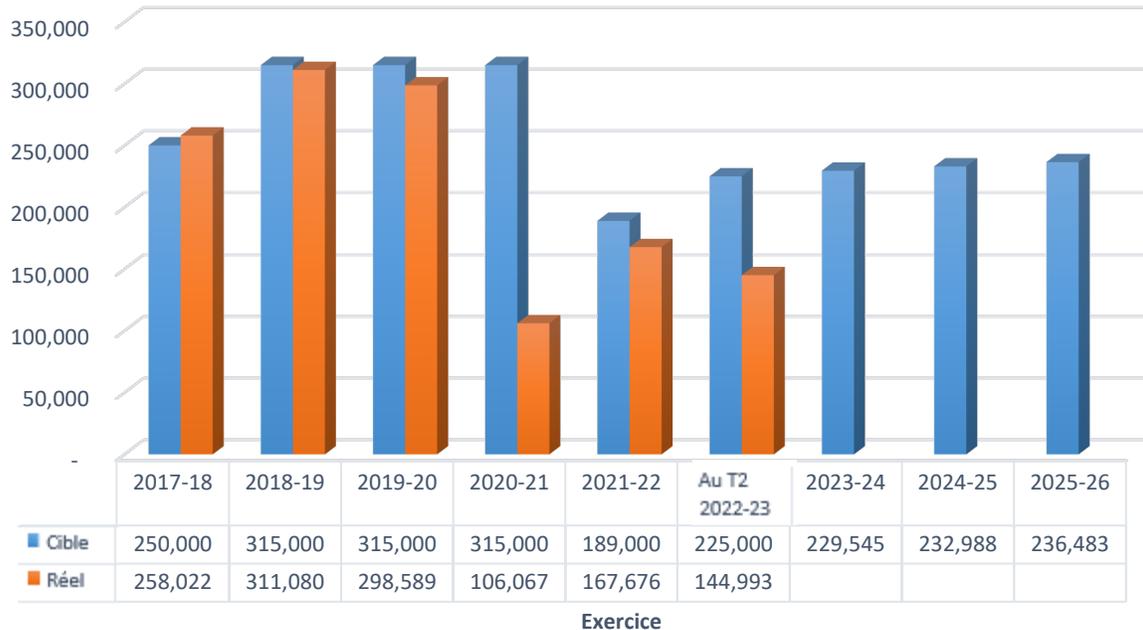
## Achalandage du Polar Bear Express



### Achalandage dans les autobus

L'achalandage dans les autobus permet de suivre le nombre de déplacements-personnes effectués à bord des autobus d'Ontario Northland. Ontario Northland a prévu une augmentation de 3 % du nombre de voyageurs tout au long du plan d'activités attribuable à l'incertitude entourant le moment où l'économie reviendra à la normale. Il convient de noter qu'une certaine incertitude demeure concernant le rythme qu'aura la reprise au lendemain de la pandémie et l'incidence que celle-ci aura sur les habitudes de déplacement des voyageurs et leurs comportements à long terme. Au moment de la rédaction du présent plan d'activités, Ontario Northland semblait être en voie de dépasser les niveaux de voyageurs ciblés pour l'exercice 2022-2023.

## Achalandage dans les autobus



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

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

### Prix moyen du billet – Nouvelle proposition

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

### Propreté – Nouvelle proposition

Pour assurer le suivi des normes de propreté, des vérifications des autobus sont effectuées afin de veiller à l'efficacité du programme.

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

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

## 8.2 Services ferroviaires et de transport des marchandises

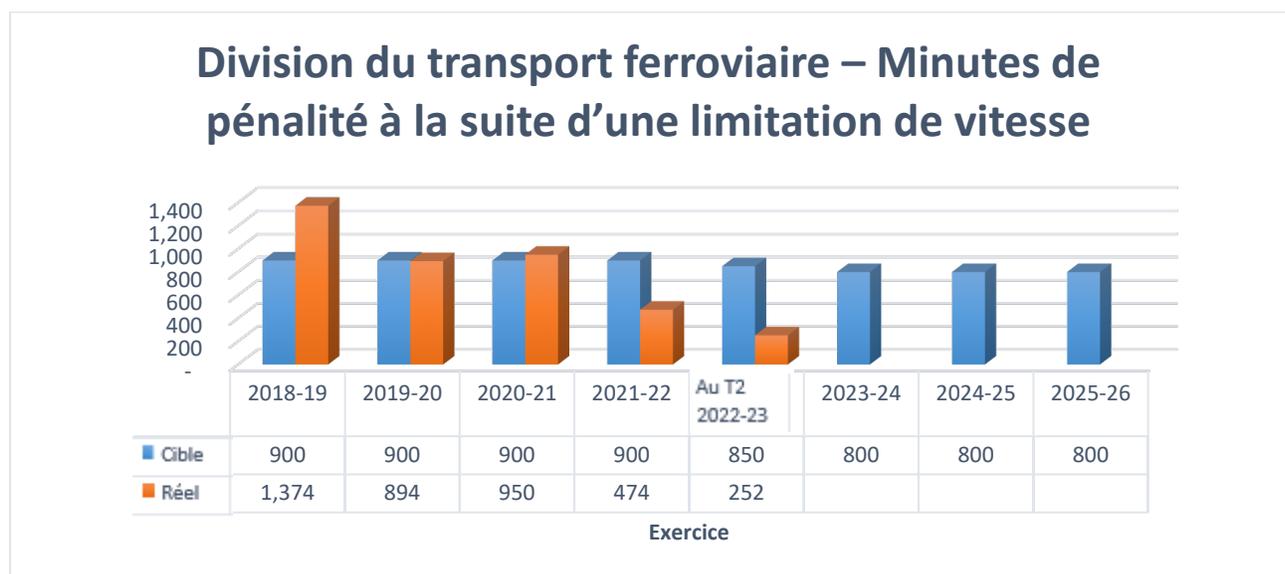
Les Services ferroviaires souscrivent à des normes strictes de santé et de sécurité sur tous leurs wagons de marchandises et travaillent main dans la main avec leurs clients afin de les aider à acheminer leurs produits sur le marché. Les normes de santé et de sécurité sont énoncées dans le Système de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

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

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

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

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



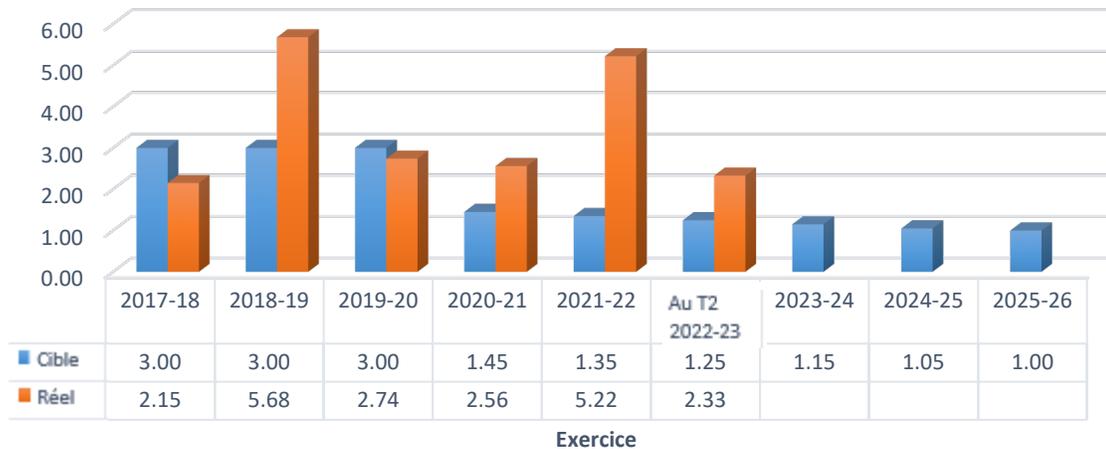
## **Fréquence des accidents avec arrêt de travail**

Le ratio de la fréquence des accidents avec arrêt de travail des employés donne un aperçu des résultats du programme de santé et de sécurité dans son ensemble. Malgré les améliorations apportées au système de responsabilité interne au cours de l'exercice 2021-2022, Ontario Northland a constaté une hausse de son ratio de la fréquence des accidents avec arrêt de travail. Reconnaissant qu'elle n'atteignait pas ses objectifs, Ontario Northland a réorienté son attention et déployé des efforts pour soutenir le travail critique requis par ses groupes de cadres intermédiaires. Pour continuer à renforcer le système de responsabilité interne, Ontario Northland a introduit des réunions hebdomadaires sur la sécurité auxquelles participent tous les niveaux de direction. Grâce à la mise en œuvre du système électronique de gestion des incidents, nous avons pu cerner les domaines d'intervention, analyser les tendances, examiner les enquêtes sur les accidents et mieux repérer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Lors de ces réunions hebdomadaires, nous utilisons ces données pour discuter de ce qui se passe, où cela se passe, pourquoi cela se passe et ce que nous faisons pour y remédier.

En outre, nous avons renforcé la manière dont nous reconnaissons les bons coups de nos employés, et ce, grâce au lancement d'un nouveau programme de reconnaissance et à des communications régulières sur la santé et la sécurité à l'intention des employés. Le programme de reconnaissance met l'accent sur la reconnaissance des employés de tous niveaux pour leur comportement qui a une influence positive sur notre culture de la santé et de la sécurité. Nous avons renforcé la communication de renseignements sur la santé et la sécurité en téléversant des statistiques hebdomadaires sur toutes les télévisions des ateliers et sur l'application Dispatch destinée aux employés. Nous publions chaque mois des exposés sur la sécurité, dont le thème est stratégiquement sélectionné sur la base de notre analyse permanente des incidents. Deux versions des exposés sur la sécurité sont créées, l'une destinée à améliorer les conversations entre les superviseurs et les employés et l'autre destinée à améliorer les conversations entre les membres du comité de santé et de sécurité au travail et les employés.

Nos efforts ont démontré leur efficacité au cours de l'exercice 2022-2023, puisque nous avons terminé le premier trimestre avec un ratio de la fréquence des accidents avec arrêt de travail de 1,72, avec une légère augmentation jusqu'à 2,33 à la fin du deuxième trimestre.

## Fréquence des accidents avec arrêt de travail

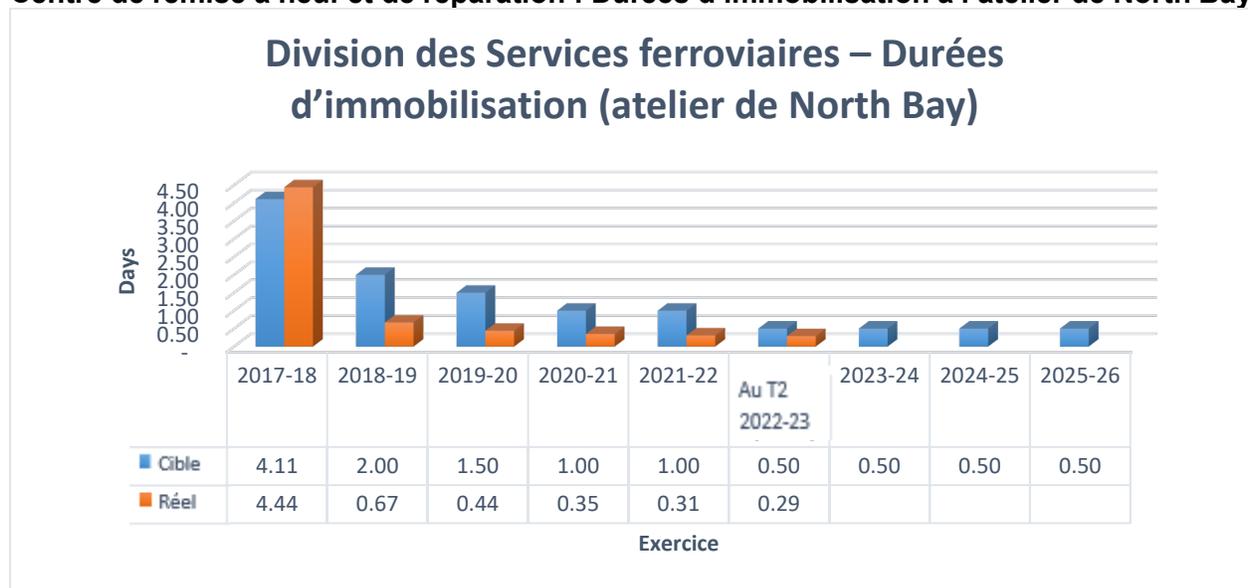


**Ratio de la fréquence des accidents avec arrêt de travail** = (nombre d'incidents avec arrêt de travail/heures travaillées) x 200 000  
 (200 000 représente 100 employés travaillant pendant 50 semaines ou environ un an)

### Durées d'immobilisation

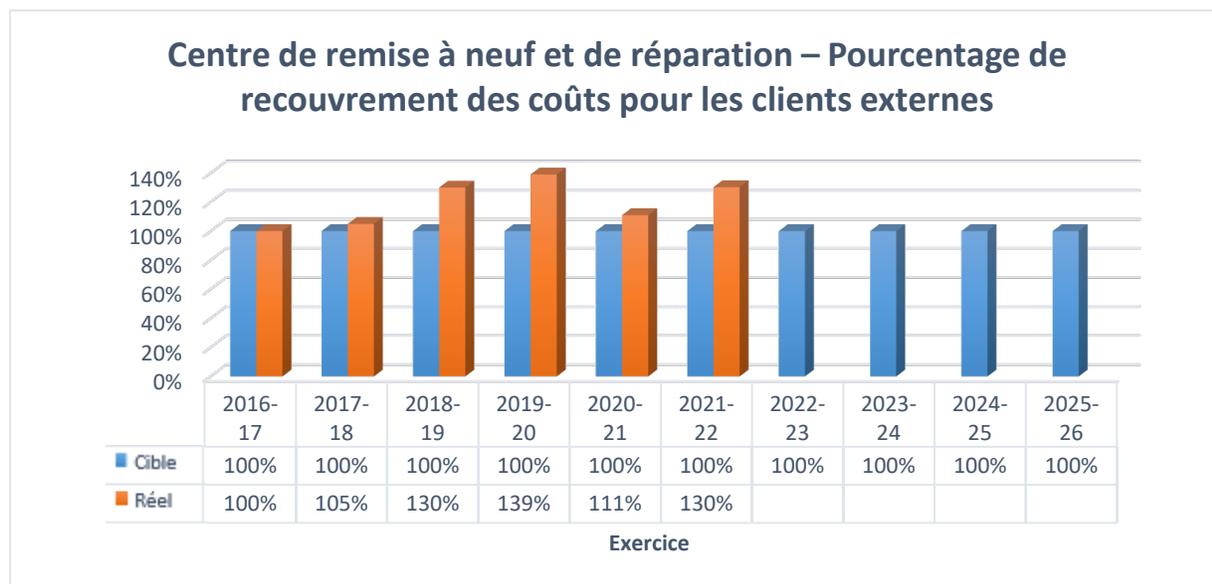
Les durées d'immobilisation sont calculées à partir du moment où un wagon est placé sur la ligne des réparations sur place jusqu'au moment où il est remis en service (wagons internes et externes). Chaque wagon ou voiture doit être inspecté et, au besoin, réparé avant de passer d'une voie ferrée à une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

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



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

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

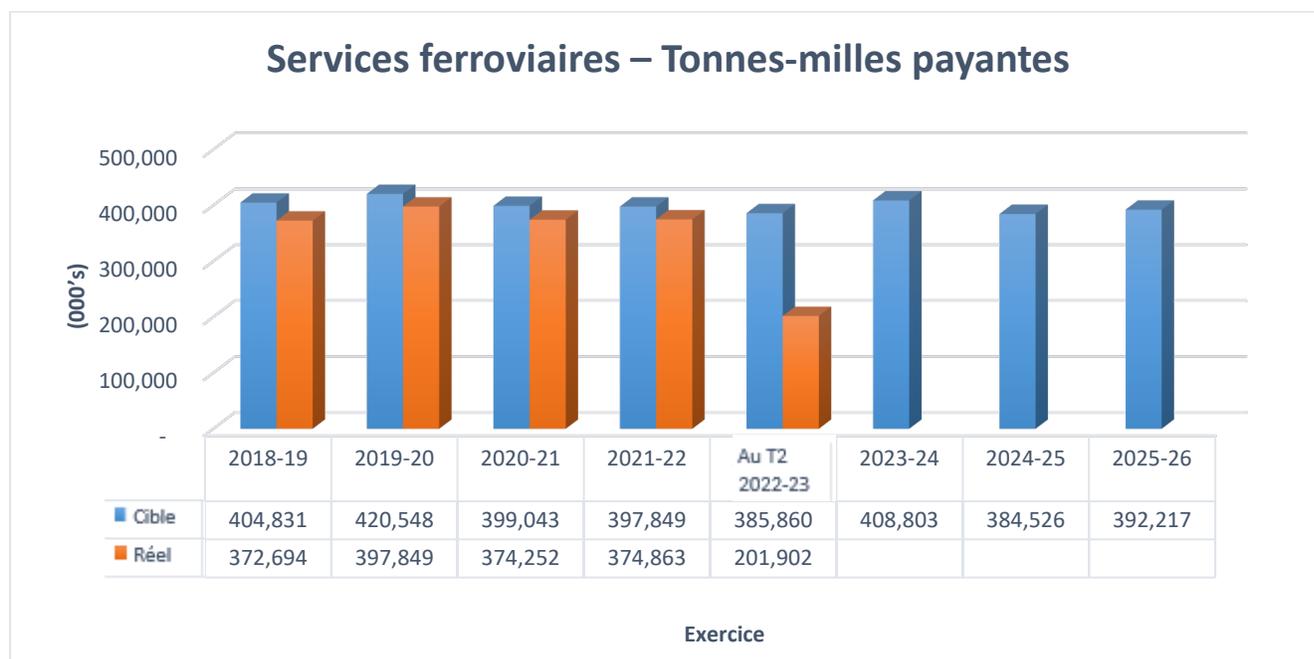


## Services ferroviaires : Tonnes-milles payantes

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

Les tonnes-milles payantes font l'objet d'un suivi par région afin de connaître les différences de productivité et les besoins en matière d'amélioration, par exemple l'ajustement de la fréquence et de la puissance des trains. Cela permet de mesurer la productivité et d'indiquer où des ajustements peuvent être nécessaires. Le caractère saisonnier de la circulation ou des changements chez la clientèle ou leurs habitudes d'expédition peuvent avoir une incidence sur la productivité. En cas de changement important, il pourrait être avisé de modifier la puissance ou la fréquence des trains.

Au cours des trois dernières années, Ontario Northland a réussi à se rapprocher de son objectif.

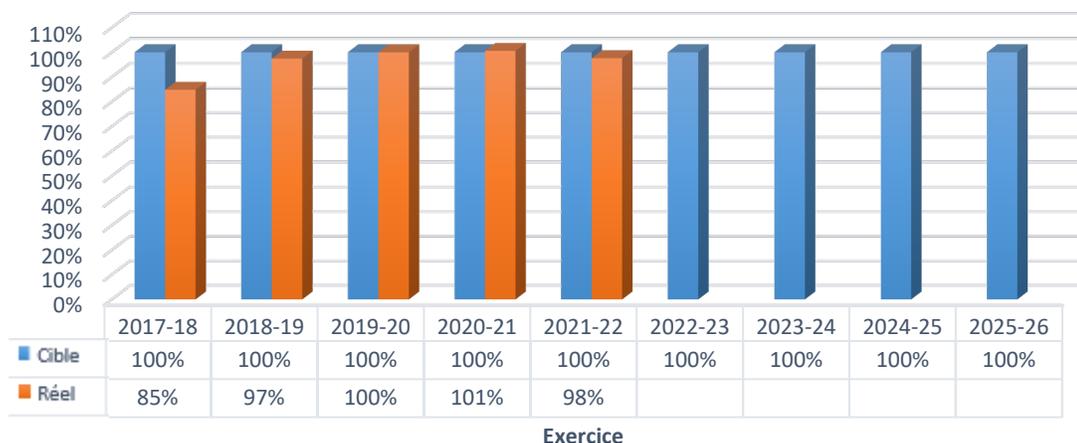


### 8.3 Services généraux

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

Ontario Northland a mis en œuvre un programme complet de gestion des biens d'entreprise au cours de l'exercice 2021-2022. Ce programme se poursuivra sur trois ou quatre ans. Nous continuons d'élargir notre plan actuel de gestion des biens d'immobilisation et de travailler sur la stratégie de gestion des biens d'immobilisation. En outre, le bureau de gestion des biens continue de combler les lacunes dans les données d'un registre des biens, car nous continuons de recueillir des données détaillées dans le cadre du programme de gestion des biens d'entreprise pour chaque grande catégorie de biens d'immobilisation.

## Immobilisations – Pourcentage du budget d'immobilisations dépensé



### **Ratio de recouvrement des coûts**

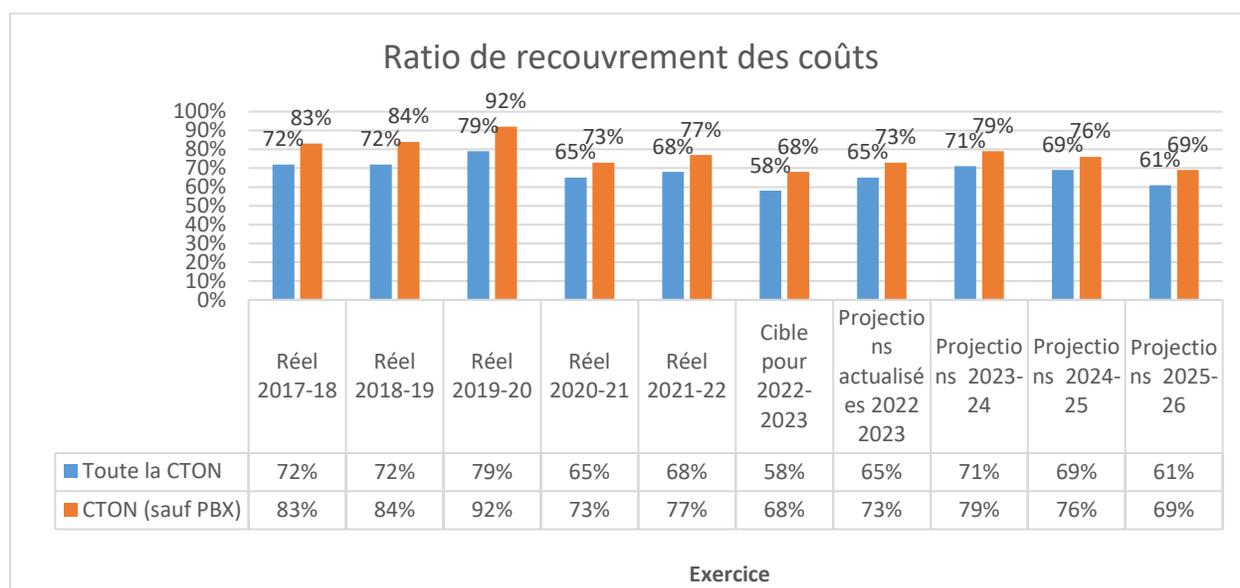
Le ratio de recouvrement des coûts est le ratio à l'échelle de l'organisation entre les revenus totaux (excluant les subventions de fonctionnement, les subventions et la vente de biens) et les coûts d'exploitation totaux, y compris les affectations de l'organisation (excluant les amortissements, les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

L'exercice 2023-2024 est l'année de référence pour ce plan d'activités et l'on prévoit que, au cours de celui-ci, le ratio de recouvrement des coûts sera de 71 % pour l'ensemble de l'organisme. Ontario Northland a toujours affiché un ratio de recouvrement des coûts très élevé d'année en année et par rapport à d'autres organismes de transport. Toutefois, en raison de la pandémie, le ratio de recouvrement des coûts est passé de 79 % avant la pandémie à 65 % pendant l'exercice 2020-2021, puis à 68 % pendant l'exercice 2021-2022, avec une légère baisse prévue à 65 % pour l'exercice 2022-2023. Lorsque l'objectif a été fixé pour l'exercice 2022-2023, il a été fixé à 58 %, ne connaissant pas pleinement les effets de la pandémie, mais il est maintenant prévu que l'exercice 2022-2023 sera marqué par une augmentation à 65 %. Une augmentation est prévue pour l'exercice 2023-2024, mais elle diminuera sur la durée du plan d'activités, principalement en raison de la réduction progressive des activités et de la fermeture attendue d'un gros client de transport de marchandises, ainsi que de l'achèvement d'un important contrat de remise à neuf externe. Ontario Northland

poursuit ses démarches actives auprès de clients potentiels afin de trouver des projets porteurs de revenus de remplacement.

Compte tenu de l'augmentation des revenus prévue pour le Polar Bear Express, le taux de recouvrement des coûts devrait être d'environ 29 %, 33 % et 31 % respectivement pour chaque année du plan d'activités. Si ce scénario se révèle exact, les autres secteurs d'Ontario Northland dans leur ensemble atteindraient des ratios de recouvrement des coûts de 79 % en 2023-2024, de 76 % en 2024-2025 et de 69 % en 2025-2026.

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



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

## 9.0 Ressources humaines

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

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

### **Une stratégie renouvelée en matière de personnel et de culture pour stimuler la motivation**

La culture est l'environnement qui nous entoure au travail. Une culture positive sur le lieu de travail améliore la motivation des employés, la satisfaction au travail, la productivité et l'efficacité. Un travail important a été réalisé pour renouveler la stratégie de l'organisation en matière de personnel et de culture. L'organisme procédera au déploiement de cette stratégie, qui comprendra des valeurs actualisées ainsi que des actions et comportements connexes pour soutenir ces valeurs, ainsi que des engagements envers le personnel, le tout afin de promouvoir la culture de l'engagement.

#### *Engagements envers le personnel*

Inspirés de notre sondage sur la motivation des membres du personnel, appelé « ON VOICE », et des pratiques exemplaires en matière de ressources humaines, ces engagements envers le personnel sont les principaux piliers qui décrivent les engagements envers nos employés et qui énoncent les résultats ambitieux de la stratégie sur le personnel et la culture. Nous avons élaboré trois nouveaux engagements en matière de ressources humaines :

#### **NOUS DONNONS LA PRIORITÉ À NOS EMPLOYÉS**

- Mettre davantage l'accent sur l'inclusion et le bien-être afin de renforcer l'équité et d'améliorer la santé des membres de l'effectif.
- Favoriser l'équilibre de l'effectif en concevant des emplois ayant une charge de travail et des répercussions adaptées pour qu'ils soient le plus efficaces possible.
- Mettre en œuvre une approche d'écoute bidirectionnelle puissante pour saisir, mesurer et communiquer les sentiments des membres de l'effectif.

#### **NOUS SOMMES FIERS DE NOTRE TRAVAIL ET NOUS SOMMES RÉCOMPENSÉS LORSQUE NOUS FAISONS CE QU'IL FAUT**

- Créer une culture de la responsabilité et de la responsabilisation à tous les niveaux grâce à une gestion réinventée du rendement.
- Favoriser la motivation des employés et le rendement discrétionnaire au moyen de programmes ciblés de récompenses et de reconnaissance.
- Mettre en place une approche modernisée de la rémunération totale et des avantages sociaux qui renforce l'adoption de bons comportements et valorise les employés.

#### **NOUS CRÉONS DES CARRIÈRES POUR LA VIE**

- Créer une expérience pour les candidats et les employés qui fait d'Ontario Northland une destination inégalée pour faire carrière dans le Nord.
- Déterminer de façon proactive les lacunes en matière de capacités futures et offrir un apprentissage intégré, pertinent et en temps réel à tous les niveaux.
- Former une main-d'œuvre de leaders grâce à un programme de perfectionnement complet qui permet aux employés de montrer la voie avec les compétences et les capacités adéquates.

### *Actions et comportements*

Les actions et les comportements sont la démonstration de l'application concrète de nos valeurs à tous les niveaux et dans toutes les divisions. Grâce à des groupes de discussion réunissant des employés de toutes les divisions et de tous les niveaux de l'organisation, nous avons élaboré un ensemble d'actions et de comportements que nous attendons de nous-mêmes et d'autrui sur le lieu de travail. Dans ces groupes de discussion, les participants ont raconté comment ils ont déjà démontré les valeurs et comment ils se situent par rapport à elles. Ils ont également souligné la nécessité d'intégrer les valeurs dans notre travail quotidien par l'intermédiaire d'initiatives qui favorisent le renforcement positif. Un premier ensemble de 28 comportements représentant nos 5 valeurs a été élaboré et sera affiné au cours de l'exercice 2023-2024, à mesure que nous chercherons à les intégrer dans les politiques, les pratiques et les initiatives.

### **Recrutement et maintien en poste des meilleurs talents**

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

- Assurer le suivi du premier sondage sur la motivation des membres du personnel, appelé « ON VOICE », de l'exercice 2022-2023 et utiliser la rétroaction pour orienter davantage les initiatives du plan en matière de personnel et de culture et valider les indicateurs de rendement clés en matière de ressources humaines.
- Déterminer tous les processus et toutes les politiques internes (p. ex. les offres d'emploi, l'intégration et les processus d'entrevue) qui doivent être actualisés pour être harmonisés en fonction des valeurs et des comportements.
- Fixer des cibles annuelles ambitieuses pour nos indicateurs de rendement clés en matière de ressources humaines afin de poursuivre notre quête de l'excellence à ce chapitre.
- Investir dans le poste de spécialiste de l'apprentissage et du perfectionnement afin de mettre l'accent sur le perfectionnement en leadership et la détermination des besoins de formation du personnel en matière de ressources humaines et de sécurité à l'échelle de l'organisation.
- À la suite de l'exercice 2022-2023, mettre en place un nouveau programme de perfectionnement en leadership axé sur l'encadrement et la rétroaction, mis à l'essai au sein de notre division des Services ferroviaires, et déployer le programme dans les divisions des Services généraux, des Services d'autobus et des Services voyageurs.
- Lancer des programmes de reconnaissance associés à des valeurs spécifiques.
- Soutenir un programme annuel de gestion du rendement organisationnel afin de créer une culture de rétroaction régulière et de discussion des objectifs individuels pour soutenir les objectifs organisationnels, en intégrant des critères liés aux valeurs et aux comportements dans les processus d'examen du rendement à l'échelle de l'organisation.
- Continuer d'améliorer l'échange de données et l'harmonisation des processus entre les secteurs des ressources humaines et de la paye. Éliminer les dossiers en double et optimiser l'utilisation du système d'information sur la paye.

- Mettre en œuvre un programme d'intégration propre aux gestionnaires pour les nouveaux dirigeants.
- Poursuivre l'élaboration de la Stratégie de gestion de l'effectif d'Ontario Northland en introduisant un système de gestion de l'apprentissage 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.
- Vérifier les politiques en matière de ressources humaines et élaborer un plan d'action qui sera examiné et révisé afin de veiller à la conformité aux lois et à l'harmonisation avec les pratiques exemplaires liées aux ressources humaines.
- Promouvoir de façon continue la CTON au moyen de la campagne de marketing et de ressources humaines « L'entreprise avec qui on s'engage à long terme », lancée au cours de l'exercice 2022-2023. L'objectif de cette campagne est de présenter l'employeur de manière uniforme afin d'attirer des candidats de qualité à la CTON. Les promotions ont été utilisées dans diverses publicités en ligne, notre site Web d'entreprise et des événements de recrutement virtuel et ont été partagées sur diverses plateformes de médias sociaux.
- Relancer les événements de recrutement en personne, en continuant à mettre l'accent sur les initiatives de recrutement dans le Nord de l'Ontario, tout en étendant les activités à certains événements organisés dans le Sud de l'Ontario, en mettant l'accent sur le ciblage des professionnels qualifiés pour la CTON et le Nord de l'Ontario.

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

Ontario Northland est un partenaire de longue date du ministère des Collèges et Universités et du Collège Canadore et s'attache avec eux à mettre sur pied un programme officiel de technicien de wagons de chemin de fer. Cette initiative se veut une solution aux pénuries de main-d'œuvre dans ce corps de métier à long terme chez Ontario Northland qui découlent des tendances liées à l'attrition et aux départs à la retraite imminents. Il est extrêmement difficile de recruter des techniciens de wagons de chemin de fer certifiés, notamment en raison de la nature spécialisée du travail, mais aussi parce que les grandes compagnies ferroviaires offrent des salaires plus élevés. À l'heure actuelle, 12 apprentis techniciens de wagons de chemin de fer certifiés travaillent dans le cadre du programme à Ontario Northland, et ceux-ci devraient obtenir leurs diplômes au cours des exercices 2025-2026 et 2026-2027. Au vu de nos besoins actuels en matière de dotation, une fois que tous ces apprentis techniciens de wagons de chemin de fer auront obtenu leur diplôme, Ontario Northland disposera d'un effectif complet de techniciens de wagons de chemin de fer. Si elle peut compter sur un plus grand effectif de techniciens de wagons de chemin de fer qualifiés, Ontario Northland sera en meilleure posture pour attirer ce type de travail dans le Nord.

#### *Élimination des obstacles systémiques pour les groupes sous-représentés*

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

pour certains groupes, ce qui a permis à l'organisation de prendre des mesures pour remédier à la situation.

Le processus d'orientation des nouveaux employés comprend une formation sur l'accessibilité dans laquelle on explique la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et on apprend aux nouveaux employés la signification du terme « obstacles systémiques » ainsi que les droits et les responsabilités des employés et de la direction au regard de l'élimination de ces obstacles. Nous continuerons à rechercher des occasions de sensibiliser les employés et de promouvoir auprès d'eux un environnement de travail inclusif avec des mécanismes de rétroaction pour encourager l'amélioration continue d'un lieu de travail sans obstacle. Des formations de remise à niveau sur l'accessibilité et les mesures d'adaptation seront proposées à tous les responsables, de plus, des dîners-causeries ainsi que des événements visant à en faire la promotion et à faire de la sensibilisation seront organisés tout au long de l'année.

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 le harcèlement et les motifs illicites de discrimination énoncés dans la législation.

Nous continuons à établir des partenariats avec des intervenants externes qui renforceront notre engagement à promouvoir un avenir dans les métiers auprès de nos jeunes. Cela comprend la poursuite de notre partenariat avec le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario (PAJO), la création de vidéos promotionnelles pour le milieu scolaire au niveau secondaire, la participation à des foires de l'emploi dans les écoles secondaires ainsi que le soutien continu consacré aux événements portant sur les jeunes femmes dans les métiers. 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 continuera de participer activement aux salons de l'emploi organisés par les collectivités autochtones afin de mettre en valeur les carrières qu'elle offre et les perspectives dans chacune d'elles.

#### *Diversité et inclusion au sein d'Ontario Northland*

L'exercice 2023-2024 poursuivra les travaux établis dans le plan d'action sur la diversité et l'inclusion d'Ontario Northland afin d'appuyer d'autres initiatives des exercices précédents. Le plan reflète les domaines prioritaires du Plan d'action de la fonction publique de l'Ontario contre le racisme, en cernant les secteurs où des mesures pluriannuelles sont prises pour :

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

Le conseil de la diversité et de l'inclusion examine les données démographiques sur l'effectif saisies par Ontario Northland afin de déterminer les tendances d'une année à l'autre pour éclairer la prise de décisions et suivre les progrès dans le cadre des initiatives de diversité. À l'heure actuelle, Ontario Northland recueille des données sur le sexe, le statut de minorité visible et le statut autochtone. Sur 12 mois (de septembre 2021 à septembre 2022), nous avons

observé une augmentation de la représentation de tous les groupes marginalisés pour lesquels nous recueillons actuellement des données démographiques.

Proportion des femmes dans l'effectif : 23,2 % (était de 21,8 % auparavant)

Proportion des femmes dans les métiers spécialisés : 3,9 % (était de 3,6 % auparavant)

Proportion du personnel appartenant à une minorité visible (y compris ceux qui s'identifient comme Autochtones) : 7,7 % (était de 6,3 % auparavant)

Proportion du personnel autochtone : 6,4 % s'identifient comme étant autochtones (était de 5,4 % auparavant)

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

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

- Le programme de reconnaissance et de récompense du travail sécuritaire vise à encourager, reconnaître et récompenser les employés qui prennent des mesures pour améliorer la sécurité sur le lieu de travail. Ce programme renforce également l'importance du travail d'équipe et de la mobilisation, tout en contribuant à assurer une culture de sécurité de classe mondiale. Le programme comprendra des reconnaissances immédiates ainsi que des récompenses trimestrielles et annuelles.
- 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.
- Introduire des modules supplémentaires dans le logiciel de gestion des incidents, y compris des modules de santé au travail, d'analyse de la sécurité au travail, de sécurité fondée sur le comportement et d'hygiène industrielle.
- Mettre à jour l'orientation pour les employés et inclure une partie d'orientation pour les gestionnaires et les superviseurs dans le cadre de l'intégration des dirigeants.
- 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.
- Introduire un programme de prévention de la perte auditive et des tests de base pour tous les employés exposés au bruit, accompagné d'une mise à jour de l'analyse du bruit afin de déterminer les zones ou activités à haut risque.
- Explorer la possibilité d'exécuter des examens médicaux périodiques et un dépistage de la vision à l'interne.
- Mettre l'accent sur un retour au travail précoce et sûr tant pour les maladies professionnelles que non professionnelles afin de soutenir le bien-être des employés et de contenir les coûts associés aux heures de travail perdues.
- Rendre le programme de soutien à l'assiduité officiel pour inciter les employés à se présenter au travail et, par le fait même, réduire les coûts de l'entreprise rattachés à l'absentéisme.

- Commencer la mise en œuvre de l'amélioration du processus de signalement par les employés, qui auront accès aux connaissances nécessaires pour signaler leurs propres incidents dans le système de gestion des incidents.
- Continuer à soutenir la direction dans son travail de recensement et de maîtrise des risques signalés et de ceux relevés dans le cadre d'enquêtes sur les accidents. Il s'agit notamment de participer aux réunions hebdomadaires ou mensuelles organisées par les vice-présidents responsables des opérations ferroviaires, de la remise à neuf et de la réparation ainsi que des services aux voyageurs, afin de discuter ouvertement des incidents passés, des rapports sur les dangers et des observations.

## 9.1 Résumé et planification de l'effectif

En date du 31 mars 2022, le nombre total d'employés actifs à temps plein sur la liste de paye – syndiqués et non syndiqués – s'élevait à 778. Outre ces employés à temps plein, on compte huit employés à temps partiel et un employé contractuel (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 équivalait 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) : 86 employés;
- employés à temps plein non syndiqués (y compris ceux occupant un rôle de professionnel, de technicien ou d'employé de bureau) : 87 employés;
- employés syndiqués : 605.

Une proportion approximative de 78 % des employés actuels de la CTON est représentée par l'un des quatre agents négociateurs suivants :

- Unifor représente 43,7 % de l'effectif total;
- Teamsters – Division des préposés à l'entretien des voies représente 13,9 % de l'effectif total;
- Métallos représente 12,1 % de l'effectif total;
- Teamsters – Division des autobus représente 8,1 % de l'effectif total.

Pour 2023-2024, la CTON prévoit créer 229 postes supplémentaires. Ce changement vise principalement à soutenir l'augmentation de la charge de travail provenant de l'externe grâce à la signature d'un important contrat pour les ateliers de North Bay. En outre, l'augmentation du nombre de postes appuie également le mandat d'excellence en matière de gouvernance et de modernisation à l'appui de la production de rapports, de la mesure du rendement, de l'analyse des données et des statistiques, des contrôles internes, des communications et des relations externes, du soutien en matière de TI et de la prise de décisions. D'autres ETP ont été demandés afin d'assurer l'excellence opérationnelle à l'appui des postes essentiels qui ont une

incidence sur la sécurité des activités en raison de l'évolution rapide des complexités opérationnelles d'Ontario Northland.

Le tableau ci-dessous indique les ETP prévus au budget pour les exercices 2023-2024 à 2025-2026 et reflète la nature cyclique des projets en cours. La réduction du nombre d'employés au cours de l'exercice 2025-2026 traduit l'achèvement des travaux de réfection pour un client. Toutefois, il est prévu que ces employés seront maintenus en poste en raison de l'obtention de contrats supplémentaires de remise à neuf et de réparation. Ceci sera reflété dans les plans d'activités des années à venir.

ETP PRÉVUS AU BUDGET			
EXERCICE	2023-2024	2024-2025	2025-2026
TOTAL	969	976	834

## 9.2 Stratégie de rémunération

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

Principes de rémunération :

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

La rémunération totale d'Ontario Northland va comme suit :

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

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurance vie</li> <li>▪ Régime de retraite</li> </ul>		
--	---	--	--

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

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

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

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

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

### **Rémunération au rendement pour les cadres supérieurs**

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

### **Employés syndiqués**

Approximativement 78 % de l'effectif d'Ontario Northland sont des employés syndiqués dont le salaire est déterminé par le processus de négociation collective. En plus des principes de rémunération communs avec ceux du groupe d'employés non syndiqués, Ontario Northland s'efforce de conclure des conventions négociées qui lui permettent de contenir ses coûts, lui procurent une certaine certitude à l'égard des coûts et offrent de la stabilité à ses employés.

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

## 10.0 Services des technologies de l'information

---

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

Ayant fait de l'innovation et de l'amélioration continue leur cheval de bataille, les STI sont un partenaire à part entière de la transformation de l'organisation. Au fil des occasions d'amélioration qui se présentent à l'organisation, Ontario Northland enrichit son portefeuille de services de technologies de l'information. Bien que la croissance et l'expansion des solutions logicielles aient permis à Ontario Northland de se développer, l'intégration des systèmes informatiques a été limitée. Ce manque d'intégration a entraîné des inefficacités et des risques pour les services, un portefeuille de soutien élargi sans personnel de soutien supplémentaire et, en fin de compte, une augmentation des coûts.

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

Au cours de l'exercice 2023-2024, les STI continueront de lancer plusieurs solutions, services et normes dans le but d'endiguer les dépenses, de réaliser des gains en efficacité et d'accroître la productivité, dont les suivantes :

- **Amélioration des services de Wi-Fi et d'infodivertissement pour les voyageurs du Polar Bear Express et des Services d'autobus.**
  - *PBX-Phase 1* – Connectivité LTE de base et connectivité par satellite pour les services à bord comprenant l'infodivertissement GoMedia pour les voyageurs. Mise en œuvre prévue pour le deuxième trimestre de l'exercice 2023-2024.
  - *PBX-Phase 2* – Services Wi-Fi pour les voyageurs. La rapidité et la disponibilité des services dépendent de la disponibilité des services satellites en orbite terrestre basse (LEO) prévue en 2024. Mise en œuvre prévue pour le deuxième trimestre de l'exercice 2024-2025.
  - *Services d'autobus* – Les améliorations apportées au réseau Wi-Fi comprennent l'amélioration de l'expérience du réseau Wi-Fi des voyageurs et l'ajout de services d'infodivertissement GoMedia. La phase du projet devrait être terminée au premier trimestre de l'exercice 2023-2024.

- **Solution de vidéosurveillance fondée sur l'infonuagique**
  - Installation de plus de 260 caméras à plus de 20 emplacements pour répondre aux demandes croissantes de vidéosurveillance, aux avantages connexes sur le plan de la sécurité et à l'efficacité opérationnelle.
- **Amélioration des rapports, des données et de l'analytique**
  - Établir une infrastructure et un modèle de soutien pour les programmes de renseignements d'affaires et de mesures du rendement.
  - Introduction de Microsoft Power Platform (Power BI, Power Apps, Power Automate).
- **Amélioration et sensibilisation axées sur la cybersécurité**
  - Sensibiliser davantage les employés à la cybersécurité et à la cyberhygiène au moyen de communications trimestrielles et de la campagne du Mois de la sensibilisation à la cybersécurité de la province.
  - Mettre à jour les politiques de sécurité de la TI et d'acceptation par l'utilisateur afin de les harmoniser aux tendances actuelles et aux pratiques exemplaires de l'industrie.
  - Administrer des campagnes d'hameçonnage simulées, des analyses des menaces et des essais de pénétration.
- **Lancement continu d'outils et de fonctionnalités de Microsoft 365**
- **Normes de gestion des données et du cycle de vie des logiciels**

## **11.0 Services juridiques et gouvernance organisationnelle**

---

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

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

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

### *Services juridiques*

Le travail principal des Services juridiques est de fournir un soutien pour le travail quotidien et les initiatives entreprises par l'organisation. La majeure partie du travail consiste à examiner les contrats pour tous les services et à gérer les litiges et les réclamations.

Les Services juridiques entreprennent également leurs propres initiatives. Voici les initiatives en cours ou prévues pour 2023-2024 et au-delà :

- appui aux priorités pangouvernementales, au besoin, comme la modernisation de la *Loi sur la Commission de transport Ontario Northland* et la confirmation des questions de compétence liées à la CTON;
- élaboration d'une nouvelle politique d'approvisionnement, y compris une politique d'approvisionnement axée sur le développement durable et une politique d'approvisionnement relative aux entreprises autochtones;
- co-promotion, au niveau de la direction, du comité de développement durable;
- appui à l'élaboration et à la mise en œuvre du cadre décisionnel et des initiatives en matière de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans le cadre;
- analyse de l'obligation de consulter pour les projets d'immobilisations et l'aliénation de biens immobiliers;
- collaboration proactive avec les municipalités relativement aux initiatives de planification de l'utilisation des terres en ce qui a trait aux activités des chemins de fer et des autobus.

### *Biens immobiliers*

Les Services juridiques gèrent également les importants biens immobiliers de la CTON dans le Nord de l'Ontario, l'Ouest du Québec et l'Est du Manitoba. Dans le cadre de cette responsabilité, les Services immobiliers examinent l'inventaire des biens immobiliers de la CTON, principalement en fonction des besoins opérationnels. En plus de répondre aux besoins immobiliers des divisions opérationnelles, les Services immobiliers sont chargés de régler les problèmes environnementaux et autres hérités de certains biens immobiliers, notamment les propriétés de Cobalt, de Moose Factory, des anciens sites de tours de la Baie James et de Moosonee.

### *Gouvernance organisationnelle*

Les Services juridiques sont également chargés de soutenir le conseil d'administration de l'organisme et de fournir des conseils en matière de gouvernance au conseil d'administration et à la direction. Il s'agit notamment de fournir des conseils en matière de conflits d'intérêts et d'éthique aux responsables de l'éthique de l'organisation et du conseil d'administration, de mettre à jour les documents de l'organisation en consultation avec le ministère et de soutenir le comité de gouvernance du conseil d'administration.

### *Transition vers la réglementation de Transports Canada*

En décembre 2022, le ministère a ordonné à l'organisme de présenter une demande pour que le chemin de fer d'Ontario Northland soit entièrement assujéti à la réglementation fédérale de Transports Canada et de ses organismes associés. Cela correspond à la lettre d'instructions annuelle du MTO à Ontario Northland, qui exige d'Ontario Northland qu'elle modernise ses activités.

Ontario Northland a réalisé une évaluation préliminaire des travaux à effectuer et a créé une ébauche de plan de travail qui prévoit une date d'achèvement au premier trimestre de l'exercice 2024-2025.

### *Gestion de l'information*

L'équipe de gestion de l'information est une alliance interfonctionnelle composée de représentants du Secteur des services juridiques et de la gouvernance organisationnelle et des STI. L'équipe de gestion de l'information coordonne les initiatives de protection de la vie privée et de gestion des documents et de l'information (Services juridiques), ainsi que les initiatives de gestion des données et de sécurité de l'information (STI) dans l'ensemble de l'organisme, afin de garantir que les actifs d'information et de données sont gérés de manière stratégique pour optimiser leur valeur et gérer les risques.

Le programme de gestion des documents et de l'information est responsable de l'élaboration et du maintien d'un programme de gestion et de contrôle des renseignements et des dossiers d'Ontario Northland dans tous les formats, y compris la création, la réception, la tenue à jour, l'utilisation et l'élimination des documents.

Le Bureau de la protection des renseignements personnels fournit des conseils, un soutien et une formation sur les questions liées à la protection de la vie privée et à la collecte, l'utilisation et la divulgation de renseignements personnels et confidentiels détenus par l'organisme. Nous gérons les demandes d'accès à l'information soumises en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et nous traitons les préoccupations et les plaintes relatives à la protection des renseignements personnels. Le programme de protection des renseignements personnels de l'organisme n'en étant qu'à ses débuts, de nouvelles politiques et procédures sont en cours d'élaboration afin de se conformer à la législation en vigueur et aux pratiques exemplaires.

### *Éléments livrables de 2023 à 2027*

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

<b>Produit livrable</b>	<b>Date d'achèvement prévue</b>	<b>Éléments de la lettre d'instructions annuelle</b>
Améliorer la sécurité le long du corridor ferroviaire en cédant certaines propriétés excédentaires ou en actualisant les contrats de location. Certaines propriétés adjacentes au chemin de fer peuvent être vendues ou faire l'objet d'une clause dans les baux qui devrait prévoir ou exiger de nouvelles clôtures, des barrières et des accords d'accès améliorés pour	2023-2024	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

renforcer la sécurité du chemin de fer.		
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 conformément aux demandes opérationnelles.	2025-2026	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario  Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Élaborer un programme de gestion de la protection des renseignements personnels qui rende des comptes et qui intègre les risques.	2025-2026	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
Appuyer les plans du gouvernement visant à atténuer les risques que représentent les terrains visés par des droits miniers hérités d'Ontario Northland et les propriétés contaminées qui apparaissent lors de la création de l'inventaire des biens immobiliers.	2026-2027	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Dans le cadre de l'équipe de gestion de l'information des Services de technologie de l'information, définir la portée du programme de gestion de l'information d'Ontario Northland et élaborer une feuille de route à cet égard.	2023-2024	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario
Élaborer le programme de gestion des documents et de l'information de l'organisme, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un cadre de gouvernance (politiques, procédures, calendrier de conservation, normes);</li> <li>• une formation et des efforts de sensibilisation des employés;</li> </ul>	2026-2027	Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario

<ul style="list-style-type: none"> <li>des améliorations et des solutions en matière de technologie et de processus.</li> </ul>		
Élaborer et mettre en œuvre une politique d'approvisionnement durable, y compris des politiques visant à promouvoir les achats écologiques, socialement responsables et effectués auprès d'entreprises autochtones.	2024-2025	<p>Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario</p> <p>Faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario</p>
Soutenir la mise en œuvre du retour d'un train de voyageurs dans le Nord de l'Ontario.	Au milieu des années 2020	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Soutenir les possibilités d'expansion et de modernisation des opérations ferroviaires.	2024-2025	Faire progresser les initiatives clés en matière de transport
Soutenir la mise en œuvre du plan de gestion des biens d'immobilisation en ce qui concerne les biens fonciers et les installations.	2024-2025	Mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation
Appuyer la modernisation de la <i>Loi sur la Commission de transport Ontario Northland</i> en collaboration avec le MTO.	2025-2026	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation
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.	2024-2025	Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation

## 12.0 Marketing et communications

---

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

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

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

Voici les priorités pour le présent exercice :

- promotion accrue des services générateurs de revenus de l'organisme (transport de voyageurs par autobus et par train, transport de colis, transport ferroviaire de marchandises et réparation de voies ferrées);
- mobilisation accrue et sensibilisation de la collectivité en échangeant de l'information sur les grands projets, y compris les initiatives d'infrastructure ferroviaire et la modernisation du réseau ferroviaire;
- collaboration avec les collectivités pour promouvoir les voyages. Les partenariats comprendront les célébrations du 350<sup>e</sup> anniversaire de Moose Factory et la promotion du tourisme;
- réponse rapide aux questions émergentes et aux demandes des médias;
- soutien des efforts visant à conserver et à informer la clientèle du CRR;
- croissance des canaux de médias sociaux au moyen de contenu numérique dynamique;
- poursuite du développement du programme publicitaire tiers de l'organisme.

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

## 13.0 Plan de mise en œuvre

---

Ontario Northland est déterminée à mettre en œuvre ce plan d'activités en respectant ses projections au chapitre des allocations et des revenus. Tout au long de la période visée par le plan, l'organisation a prévu un certain nombre de nouvelles initiatives assorties d'échéanciers

qui sont présentées à la section 4.0 « Produits livrables prévus, exercices 2023-2024 à 2026-2027 ». L'organisme s'est aussi fixé des priorités, qui comprennent les suivantes :

- concevoir et mettre en œuvre un processus et un système de gestion des biens d'entreprise;
- mettre en œuvre le cadre décisionnel en matière de gouvernance de durabilité environnementale;
- continuer d'élaborer et de mettre en œuvre le transport ferroviaire de voyageurs du Nord-Est;
- 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;
- continuer à développer la coopération avec d'autres compagnies de chemin de fer, en particulier avec le CN en raison de la proximité des voies et des réalisations historiques;
- poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de TI quinquennale.

L'organisme 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. Celui-ci 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.

Ontario Northland consacrera les ressources nécessaires à l'atteinte de ces produits livrables, conformément à la section 6.0 « Profil financier » et à la section 9.0 « Ressources humaines ». S'il est probable que nous devons ajuster le tir en raison de circonstances imprévues, il n'en demeure pas moins que nous sommes déterminés à respecter les engagements pris par rapport à notre mandat, qui sont les suivants :

- faire preuve d'excellence opérationnelle lors de la prestation de services de transport efficaces, sûrs et fiables aux populations du Nord de l'Ontario;
- faire preuve d'excellence en matière de gouvernance et de responsabilisation;
- faire progresser les initiatives clés en matière de transport;
- mettre en œuvre le plan de gestion des biens d'immobilisation.

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