Plan d’activités 2019-2020

METROLINX

Table des matières

Résumé **5**
1.0 Introduction **8**
1.1 Mandat législatif 8
1.2 Mandat et profil de l'organisation 8
1.3 Faits en bref et survol des services de Metrolinx 12
2.0 Contexte des activités de l'exercice 2019-2020 ..... **14**
2.1 Analyse des activités 14
2.2 Objectifs stratégiques 15
3.0 Exploitation du transport en commun **17**
3.1 Faits saillants concernant les services de transport en commun 17
3.2 Expansion du service ferroviaire et ajouts aux services de train de GO 17
3.3 Stratégie pour le service d'autobus de GO 18
3.4 Sécurité et protection 19
3.5 Stratégie de service à la clientèle 25
3.6 Améliorer l'expérience client, en se basant sur la connaissance de la clientèle 28
3.7 Accès aux gares et augmentation du nombre de passagers 29
3.8 Contrôle opérationnel des réseaux 30
4.0 Projets d'immobilisations **32**
4.1 Expansion du service ferroviaire GO 32
4.2 Expansion et optimisation 34
4.3 Conception-construction-financement-exploitation-maintenance des corridors 34
4.4 Maintien en bon état du matériel 35
5.0 Mise en œuvre du transport en commun rapide **36**
5.1 Projets de transport rapide 36
5.2 Les lignes du métro 37
5.3 Financement d'autres projets à venir 37
6.0 Planification du transport régional **39**
6.1 Plan de transport régional 39
6.2 Intégration des tarifs et des services 40
6.3 Stratégie de durabilité de Metrolinx 43
6.4 Accès à l'aéroport 44
7.0 PRESTO **46**
7.1 Les points saillants de PRESTO 46
7.2 Stratégie de l'expérience client de PRESTO 47
7.3 Modèle d'affaires de PRESTO 48
7.4 Mise en œuvre de nouveaux modes de paiement 49
8.0 Metrolinx interne **50**
8.1 Planification d'affaires et programme d'amélioration 50
8.2 Le point sur la vérification interne de Metrolinx : Coordination des activités de la vérificatrice générale de l'Ontario 51
8.3 Profil des ressources humaines 53
8.4 Profil d'Information et technologie de l'information 57
8.5 Plan de communication 61
8.6 Gestion et réalisation des bénéfices 62
9.0 Réalisations d'initiatives conjointes avec les intervenants **65**
9.1 Infrastructure Ontario (IO) 65
9.2 Partenaires gouvernementaux 65
9.3 Partenaires ferroviaires 67
9.4 Autres principaux partenaires de services 68
10.0 Profil financier **69**
10.1 Budget d'exploitation 69
10.2 Revenus de partenariat et non tarifaires 73
10.3 Programme de développement axé sur le transport en commun 75

10.4 Investissement en capital 76
10.5 Croissance des immobilisations 79
10.6 Mesures de rendement et cibles 79
10.7 Gestion de l'incertitude 87
Annexe 94
Hypothèses clés 94
Hypothèses clés : Nombre de passagers du transport en commun 94
Hypothèses clés : Augmentation des tarifs 95
Hypothèses clés : Carburant diesel 95

Résumé

S'inscrivant dans le cadre stratégique des objectifs organisationnels 2019-2020 et conformément aux orientations de la province de l'Ontario, le plan d'activités 2019-2020 présente les orientations stratégiques et les priorités à venir pour Metrolinx et ses partenaires pour la planification, la construction et l'exploitation d'un réseau de transport en commun intégré pour la région élargie du Golden Horseshoe.

Le plan d'activités annuel de Metrolinx pour 2019-2020 respecte les exigences prescrites par la *Loi de 2006 sur Metrolinx ainsi que* la directive gouvernementale sur les agences et les nominations, et vise à refléter les priorités régionales du gouvernement de l'Ontario. Ce plan décrit les réalisations de 2018-2019 et présente le déroulement des activités de Metrolinx et de ses partenaires pour 2019-2020, lesquelles s'appuient sur les objectifs stratégiques et les engagements du gouvernement pour la même période.

En vertu d'investissements sans précédent dans des projets d'immobilisations de transport en commun, Metrolinx exécutera des projets majeurs, notamment le programme d'expansion du réseau ferroviaire GO. Les travaux progressent et les approbations de constructions ont été obtenues pour le volet « sur corridor » du programme, lequel sera exécuté selon un modèle conception-construction-financement-exploitation-maintenance (CCFEM) en partenariat public-privé (PPP), dans le but transformer le réseau ferroviaire GO en un réseau de transport en commun complet, rapide et offert toute la journée.

C'est donc en mode de prestation mixte, à la fois classique et en PPP, que Metrolinx poursuit ses travaux de construction dans les projets de transport en commun clés de la région du Grand Toronto et de Hamilton (RGTH). Les travaux se poursuivent également dans le projet du corridor de transport léger sur rail (TLR) Eglinton Crosstown ainsi que dans celui du service d'autobus rapides (SAR) VivaNext. En 2019-2020, des travaux de construction devraient être entamés sur de nombreux tronçons du corridor de TLR Finch West. Metrolinx maintient par ailleurs son rythme dans d'autres projets de transport en commun rapide, notamment l'approvisionnement pour le TLR Hurontario et Hamilton, ainsi que pour l'expansion et l'optimisation générale du réseau GO dans le cadre de nombreux autres projets. Au cours de la prochaine année, Metrolinx collaborera aussi étroitement avec le gouvernement provincial, Infrastructure Ontario, la Ville de Toronto et d'autres municipalités pour réaliser les projets ciblés dans le nouveau plan de transport en commun par métro de la province dans la RGTH. Afin de recueillir les commentaires de la population et d'assurer la prestation adéquate de ces nouveaux projets d'infrastructures de transport en commun, Metrolinx crée des espaces de dialogue, notamment en mettant sur pied des comités consultatifs communautaires, des comités de liaison avec les équipes de construction ainsi que des assemblées publiques.

Pour Metrolinx, la sécurité est une priorité de tous les instants et demeure un élément clé de ses objectifs stratégiques de 2019-2020, tout comme de sa culture en tant qu'organisation. Cette année, des cibles précises en matière de sécurité des travaux de construction et de gestion de la fatigue ont été intégrées dans les objectifs stratégiques de Metrolinx.

En ce qui concerne l'expérience client, l'année 2018-2019 a présenté son lot de défis pour répondre aux attentes de la clientèle et cela s'est répercuté dans nos taux de satisfaction client tout au long de l'année. Nous reconnaissons que la ponctualité du transport est un facteur clé de satisfaction et ce dernier demeure une priorité essentielle pour nous. Nos équipes adoptent une approche réactive et systématique pour remédier aux problèmes et s'assurer que nos clients constatent des améliorations significatives et soutenues quant à la ponctualité. Cette année, nous moderniserons les infrastructures ce qui nous permettra d'améliorer la fiabilité de notre réseau de signalisation, nous partagerons notre technologie avec les répartiteurs en tierce partie pour qu'ils puissent mieux visualiser notre réseau, nous augmenterons la durée des formations de nos équipes dans certains domaines clés et nous bonifierons le programme de maintenance de notre flotte.

En plus de la ponctualité, notre clientèle nous a signifié l'importance que revêtent pour elle les communications, le confort et la sécurité. Parmi les initiatives prévues associées aux communications, notons l'amélioration de la messagerie relative aux retards du service, des communications concernant les changements de service et de quais, de la signalisation d'orientation à la gare Union ainsi que du site Web pour une plus grande convivialité. La capacité de places assises à bord des véhicules est essentielle pour le confort de notre clientèle; une plus grande fréquence ainsi qu'une augmentation du nombre de voitures sur certains trajets offriront plus d'options de transport et plus de sièges. Un certain nombre d'initiatives sont en cours à la fois pour améliorer la sécurité de nos clients, mais aussi pour les sensibiliser aux comportements sécuritaires lorsqu'ils utilisent notre réseau. Nous continuons d'améliorer la fluidité du trafic piétonnier à la gare Union, aussi bien sur les passages de gare que sur les quais. Pour ce faire, l'ouverture du nouveau Bay Concourse est essentielle et nous collaborons étroitement avec la Ville de Toronto pour planifier l'accès selon une approche par phase.

Metrolinx a atteint une étape cruciale avec l'activation de près de 2 millions de cartes PRESTO individuelles dans la RGTH et à Ottawa. PRESTO a entrepris un virage important, faisant passer ce projet de TI à la mise en place d'une véritable organisation de premier plan en matière de paiement; ceci permet d'accueillir un plus grand nombre de passagers encore, favorise une meilleure expérience client et réduit les coûts totaux de propriété. Pour la suite des choses, PRESTO continuera d'apporter des améliorations essentielles, notamment une plus grande efficacité des communications avec la clientèle, l'ajout de fonctionnalités et l'intégration de nouveaux modes de paiement comme les billets à usage unique.

Metrolinx portera toujours l'accent sur l'accroissement du nombre de passagers et l'expansion des services. En 2018-2019, l'achalandage dans le transport en commun atteignait les 76,2 millions, soit une augmentation de 5,3 % par rapport à 2017-2018. Le nombre de passagers devrait atteindre les 82,1 millions en 2019-2020, soit une croissance de 7,7 %. Au cours de la dernière année, Metrolinx a annoncé de nombreuses améliorations au profit de la clientèle de GO, dont :

- La mise en place d'un service de train de GO les jours de semaine vers Niagara et St. Catharines;
- Un service ferroviaire GO accru sur les corridors de Lakeshore East et de Kitchener;
- Un service ferroviaire GO accru en période hors pointe sur les corridors de Barrie, Stouffville, Lakeshore West et Lakeshore East;

- Des tarifs GO abaissés à 3,70 $ pour les trajets de courte distance pour les utilisateurs de PRESTO;
- La mise en œuvre du programme de déplacements gratuits pour les enfants;
- Le lancement de l'application PRESTO, qui permet aux usagers de gérer leur compte et de charger des fonds, peu importe où ils se trouvent;
- Mise en place des deux heures de correspondance avec la TTC pour les utilisateurs de PRESTO, ce qui leur permet de présenter leur carte un nombre illimité de fois, peu importe la direction, pendant deux heures.

Metrolinx continuera d'apporter des améliorations importantes à ses activités aux fins de budgétisation et de rapports financiers, entre autres. Elle continuera de contrôler son rendement en fonction d'indicateurs de rendement clés (IRC), de ses finances jusqu'au service à la clientèle, afin d'assurer les plus grandes retombées possibles et de favoriser une meilleure prise de décision stratégique de la part de la direction.

La mise en œuvre réussie du présent Plan d'activités pour 2019-2020 peut être réalisée avec la contribution des employés et des partenaires de Metrolinx. Grâce aux solides ressources dont dispose Metrolinx pour poursuivre ses travaux, l'organisation pourra continuer de se concentrer sur sa mission, soit de « rapprocher nos communautés ».

1.0 Introduction

1.1 Mandat législatif

Metrolinx, une agence du gouvernement de l'Ontario mis sur pied en vertu de la *Loi de 2006 sur Metrolinx* (la « Loi ») a été créé pour améliorer la coordination et l'intégration du transport en commun dans la région du Grand Toronto et de Hamilton (RGTH). L'organisation a pour mission de promouvoir, de concevoir et de mettre en œuvre un réseau de transport en commun intégré qui améliore la prospérité, la durabilité et la qualité de vie dans la région.

En décembre 2018, la Loi a été modifiée dans le but d'orienter davantage l'organisation vers la prestation de services de transport en commun régionaux et l'excellence du service. Ces modifications venaient en outre élargir le mandat en transport de Metrolinx à l'ensemble de la région élargie du Golden Horseshoe, modifier la portée, l'établissement, la révision, la modification et le processus d'approbation du plan de transport régional (PTR) et clarifier les objectifs, devoirs et responsabilités de l'organisation.

1.2 Mandat et profil de l'organisation

Metrolinx est une organisation opérationnelle de la Couronne et relève de cette dernière par l'intermédiaire du ministère des Transports. Les responsabilités de l'organisme sont décrites dans les dispositions de la Loi et ont été précisées dans le cadre d'un protocole d'entente (PE) entre le ministère des Transports, au nom de la province, et le président, au nom de Metrolinx.

La Loi précise le mandat et les devoirs de l'organisation, ce qui comprend l'exploitation de GO Transit et d'UP Express, ainsi que des conseils et services offerts au gouvernement relativement aux questions de transports formulées par le ministre des Transports. La Loi exige que Metrolinx se conforme aux plans, aux politiques et aux stratégies de transport établis par le ministre pour la province, ainsi qu'aux objectifs pour le territoire de transport, comme l'a prescrit le lieutenant-gouverneur en conseil.

Le PE fournit des précisions quant aux relations redditionnelles, aux rôles et aux responsabilités tout en garantissant que les services de transport de Metrolinx et ses activités complémentaires sont cohérents avec la législation provinciale et les politiques du gouvernement.

Metrolinx est supervisée par un conseil d'administration, qui est responsable d'établir l'orientation stratégique de Metrolinx, de cerner, de gérer et de contrôler les risques, ainsi que de superviser les opérations. Le président du conseil relève quant à lui du ministre des Transports, en vertu du PE. Le conseil est appuyé par l'équipe de la haute direction de Metrolinx, elle-même dirigée par le président et chef de la direction.

Guidée par sa mission organisationnelle visant à « rapprocher les communautés » et sa vision de « vous mener à destination plus efficacement, plus rapidement et plus facilement », Metrolinx s'acquitte de très nombreuses responsabilités. En 2019-2020, les principales priorités de Metrolinx comprendront :

- L'expansion et l'élargissement du service ferroviaire GO;
- La modernisation et l'amélioration de l'expérience client dans tout le réseau GO;
- Le passage à la prochaine étape de prestation du programme d'expansion des services ferroviaires GO;
- Le soutien au gouvernement pour la conception, le développement et la construction des projets ou le prolongement de lignes de transport rapide et de métro;
- L'exploitation, la promotion pour l'adoption et l'amélioration de la fonctionnalité de la carte tarifaire PRESTO;
- Progresser vers un programme de développement orienté sur le transport en commun.

Le service ferroviaire GO a récemment connu une expansion en vertu de l'ajout de plus de 200 nouveaux trajets chaque semaine sur les corridors de Lakeshore East et West. Le service ferroviaire GO sur la ligne de Kitchener en période de pointe a été augmenté et est maintenant offert dans les deux directions, toute la journée sur ce corridor. Un service GO Transit en semaine est maintenant offert toute l'année vers St. Catharines et Niagara Falls, quatre ans avant le moment prévu. Metrolinx continuera d'évaluer les possibilités d'expansion de ses services afin d'améliorer les liaisons entre les populations et les pôles d'emploi, tout en garantissant la valeur des projets par rapport à l'investissement réalisé.

Metrolinx prévoit transporter pas moins de 82,1 millions de passagers cette année avec GO Transit et UP Express. Elle modernisera ses services et améliorera l'expérience client partout dans le réseau GO. À cet égard, une bonification des services est déjà en cours. Le programme de déplacements gratuits pour les enfants permet aux jeunes de 12 ans et moins de voyager gratuitement dans tous les trains et autobus de GO Transit.

Le programme d'expansion transformera le réseau ferroviaire pour en faire un réseau de transport en commun complet, rapide et offert toute la journée. Des travaux d'infrastructure pour cette expansion sont déjà en cours. Partout dans le réseau, les projets d'immobilisations comme des travaux sur les voies, ou la construction de murs antibruit et de sauts-de-mouton sont en voie de réalisation. La prochaine étape de prestation du programme d'expansion du réseau ferroviaire GO aura lieu au cours de 2019. Une demande de propositions sera envoyée aux quatre équipes présélectionnées, qui soumissionneront pour la conception, la construction, le financement, l'exploitation et la maintenance des infrastructures du plus grand projet d'immobilisations du programme d'expansion de GO, soit le projet de travaux sur corridor. Metrolinx assurera également l'approvisionnement essentiel, y compris celui des infrastructures additionnelles nécessaires le long des corridors et aux gares.

Le programme de développement axé sur le transport en commun permettra à Metrolinx de miser sur des investissements de tierce partie, afin de réduire le financement public pour l'expansion du transport en commun et offrir de nouveaux débouchés vers des services plus rapides encore, à coût moindre pour le contribuable. Les nouvelles gares GO de Mimico et de Woodbine figureront parmi les premiers de plusieurs projets réalisés en adoptant cette stratégie.

Metrolinx est également un partenaire clé pour la province et les municipalités pour la prestation de projets de transport en commun rapide. L'organisation assure la réalisation de plusieurs projets de transport léger sur rail (TLR) dans la RGTH, collaborera

avec le gouvernement provincial, Infrastructure Ontario, la Ville de Toronto et d'autres municipalités pour réaliser des projets de métro, tout en continuant de collaborer avec les municipalités pour assurer la planification et la conception de nombreux autres projets à venir.

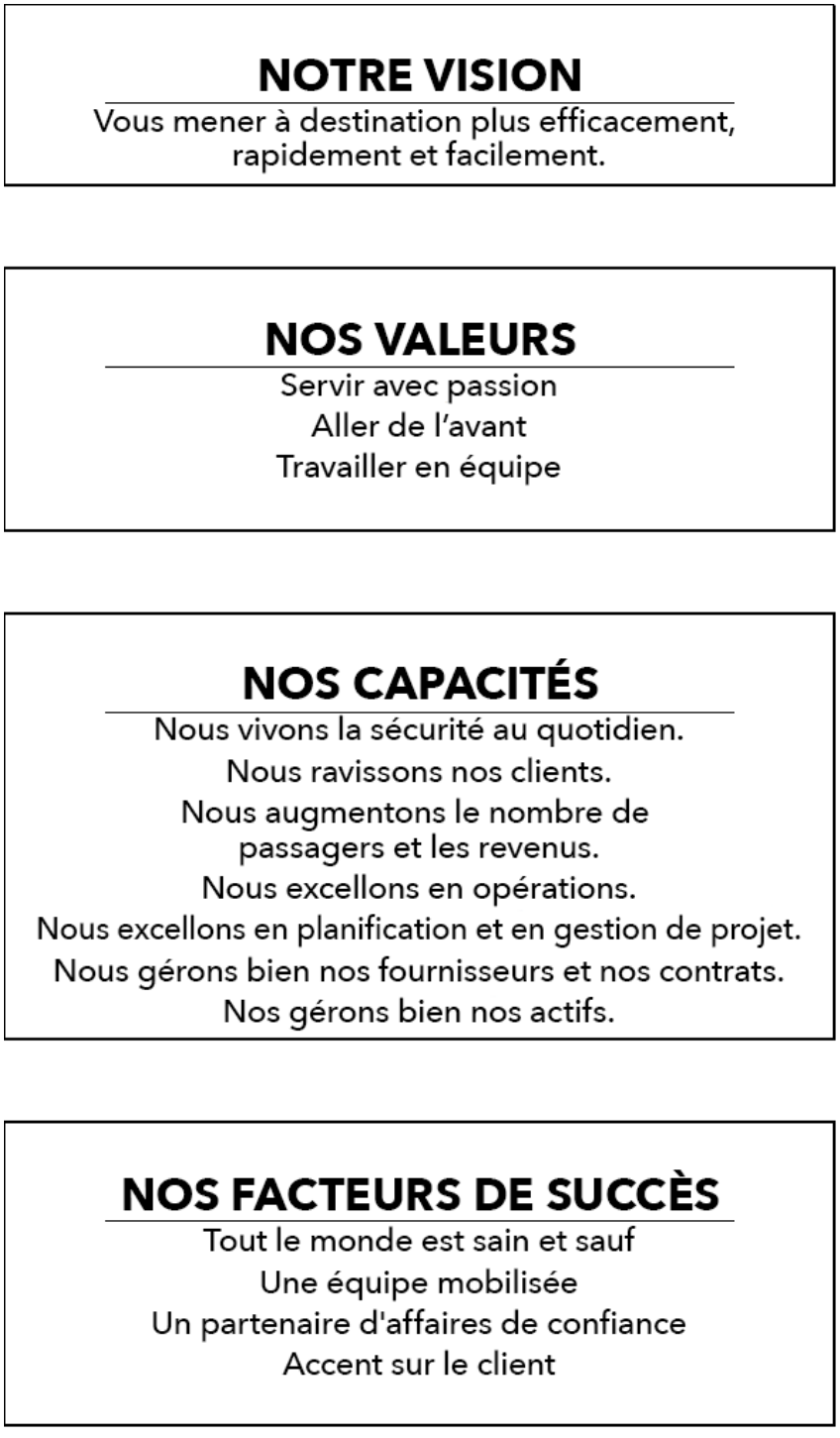
Metrolinx atteindra ces buts tout en gardant dans sa mire ses objectifs stratégiques généraux, selon une approche plus axée sur les affaires et le commerce dans l'exécution de ses mandats.

En vertu de ses investissements dans GO Transit, dans des projets de transport en commun rapide et dans PRESTO, Metrolinx chapeaute le plus vaste programme d'expansion d'immobilisations de transport au Canada. Le plan approuvé d'immobilisations sur 10 ans de Metrolinx débutant en 2019-2020 est d'une valeur de près de 25,8 milliards de dollars.

Depuis 2008-2009, l'agence a construit des infrastructures d'immobilisations dépassant les 24,3 milliards de dollars, ce qui comprend des projets actuellement en voie de réalisation. La croissance se poursuit en vertu d'un budget d'immobilisation d'environ 3,9 milliards de dollars cette année, un rythme comparable aux investissements en immobilisations de 3,9 milliards de dollars de 2018-2019. Pour soutenir la réalisation de ses projets d'immobilisations, Metrolinx met en œuvre une stratégie exhaustive d'engagement communautaire, de même que le développement de solides partenariats avec divers intervenants, ce qui témoigne de son intérêt pour la communication.

Dans ses pratiques d'exploitation, Metrolinx privilégie la sécurité, le service à la clientèle et l'innovation. L'organisation met tout en œuvre pour offrir des services de qualité supérieure à l'ensemble des clients et des intervenants. Metrolinx a élargi son expertise et comptait 3 999 employés en date du 31 mars 2019.

Figure 1 : Mission, valeurs, capacités et facteurs de succès de Metrolinx



1.3 Faits en bref et survol des services de Metrolinx

Figure 2 : Faits en bref et survol des services[1]

	Chiffres réels 31 mars 2018	Chiffres réels 31 mars 2019	Cible 31 mars 2020
Service ferroviaire de GO :			
Lignes	7	7	7
Gares	65	68	68
Kilomètres de trajet	458	522	522
Kilomètres de trajet sur un corridor possédé	366	366	366
Trajets de train par semaine	1,916	2,163	2,444
Trains actifs (un jour de semaine normal)	63	65	70
Locomotives	75	80	91
Voitures à étages	749	756	913
Service d'autobus de GO :			
Kilomètres de trajet	2,825	2,765	2,626
Parcours d'autobus par semaine	13,482	13,422	13,576
Autobus à un étage	312	255	205
Autobus à deux étages	200	277	327
Gares desservies par des autobus	51	51	51
Stations d'autobus desservies	22	22	22
Parc-o-bus / covoiturage desservi par des autobus	26	26	27
Écoles desservies par des autobus	12	12	12
Accès aux gares GO :			
Places de stationnement pour le service ferroviaire	70,556	75	S.O.[1]
Places de stationnement dans les parc-o-bus d'autobus	3,418	4,538	4,6
Parcs de stationnement à étages	10	9	10
Gares dotées d'un stationnement pour covoitureurs	51	51	52
Places de stationnement pour covoitureurs	600	928	940
Covoiturages formés pour GO	2,492	2,642	3,35
Gares dotées de services d'autopartage	17	17	À annoncer[2]
Gares dotées de bornes de recharge pour véhicules électriques	11	11	À annoncer[2]
Places de stationnement dotées de bornes de recharge pour véhicules électriques	22	22	À annoncer[2]
Stationnements pour vélos	3,948	S.O.[1]	S.O.[1]
UP Express :			
Gares	4	4	4
Kilomètres de trajet	25	25	25
Trajets de train par semaine	1,106	1 120	1 120
Trains actifs (un jour de semaine normal)	5	5	5
Wagons de passagers à unités multiples au diesel	18	18	18
PRESTO :			
Cartes uniques (milliers)	1,274	1,964	2 100
Fournisseurs de services de transport en commun utilisant PRESTO	11	11	11
Nombre d'appareils (milliers)	14	17	Aucune cible
Portefeuilles électroniques et laissez-passer périodiques traités de PRESTO aux fournisseurs de services (en millions)	924	1,262	Aucune cible
Nombre de paiements de tarifs recueillis par PRESTO pour les fournisseurs de services (en millions)[3]	229,2	316,7	Aucune cible

	Chiffres réels 31 mars 2018	Chiffres réels 31 mars 2019	Cible 31 mars 2020
Mise en œuvre du transport en commun rapide[4] **:**			
Nouveaux kilomètres de transport en commun rapide en construction	41,7	40,3	69,5
Nouveaux kilomètres de SAR en construction	22,7	21,3	21,5
Nouveaux kilomètres de TLR en construction	19	19	48
Nouveaux kilomètres de transport en commun rapide mis en service	4	0	15
Nouveaux kilomètres de SAR mis en service :	4	0	15
Nouveaux kilomètres de TLR mis en service :	0	0	0
Initiatives d'approvisionnement du transport en commun			
Fournisseurs de services de transport en commun participants	45	48[5]	51
Nombre cumulatif d'autobus achetés[6]	1,559	1,769	1 990
Environnement :			
Installations certifiées LEED :			
Or	5	7	7[7]
Argent	2	2	2[7]
Inscrites, en attente de certification[8]	1 nouvelle (total de 16)	2 nouvelles (total de 16)	1 nouvelle (total de 17)[8]
Électricité produite par panneaux solaires (cumul, MWh)	4282	5850	7417[9]
Installations électriques durables (énergie renouvelable et cogénération	8	8	9
Parc de véhicules hybrides et électriques de la société	37	41	49

Commentaires :
[1] Les futurs espaces de stationnement de véhicules, de parc-o-bus et de stationnements pour vélos prévus par gare sont inclus dans le plan d'accès aux gares GO, 2016.
[2] La déclaration d'intérêt sur le transport de 2019 dirigée par des partenariats stratégiques eux-mêmes appuyés par le service de planification déterminera les possibilités d'aménagements pour le partage de véhicules et les voitures électriques. Les programmes précédents ont expiré.
[3] Comprend les paiements de tarifs par portefeuille électronique avec carte présentée et cartes non présentées; ne comprend pas les transactions de paiement de tarif non financièrement pertinentes (paiement du laissez-passer périodique et paiement des tarifs de correspondance)

[4] Ces valeurs représentent les totaux depuis le début de l'exercice et non depuis le début du projet.
[5] Les chiffres de 2018-2019 dépendent des budgets et approbations des sociétés de transport.

[6] Le nombre cumulatif d'autobus achetés n'est pas considéré comme étant identique au nombre d'autobus livrés.
[7] Aucune certification LEED confirmée, comme cela devrait être le cas d'ici le 31 mars 2020. Les certifications sont en attente parce que l'un des crédits obligatoires exige un an de données après occupation avant que la demande de certification puisse être examinée par le Conseil du bâtiment durable du Canada.
[8] Les certifications enregistrées prévues pour 2019-2020 sont associées au centre de maintenance ferroviaire de l'Est.
[9] La cible est estimée selon l'électricité produite en 2018-2019 par les systèmes photovoltaïques (PV).

2.0 Contexte des activités de l'exercice 2019-2020

2.1 Analyse des activités

Au cours des prochaines années, Metrolinx devra relever de nombreux défis, qu'il s'agisse de répondre à la demande croissante de services, de l'obligation d'assumer de nouvelles responsabilités ou d'adopter une approche plus commerciale dans ses activités. Or, avec ces défis viennent aussi des possibilités.

Comme le souligne le plan de transport régional pour 2041 (PTR), les objectifs d'amélioration du transport en commun régional de Metrolinx sont ambitieux. Une capacité accrue à déplacer les gens sur le territoire de la RGTH est nécessaire pour s'adapter à la croissance de la population et de l'emploi dans la région. L'expansion de GO Transit visant à offrir des services fréquents, bidirectionnels et toute la journée transformera le réseau existant en l'un des systèmes de navettage régional les plus avancés et modernes en Amérique du Nord. Toutefois, cette expansion pose de nombreux défis pour l'organisation.

Le niveau de service accru mettra davantage de pression sur les actifs de Metrolinx, particulièrement les voies et les véhicules, ce qui entraînera une augmentation des coûts de maintenance dans le futur. Cette situation nécessitera également la gestion concertée de nombreux chantiers de construction visant à mettre en œuvre de nouveaux services pour nos clients, et ce, de façon fluide, dans un réseau exploité sans interruption avec moins de temps d'attente. Au cours de cette transition, une planification minutieuse des phases de travail sera nécessaire afin d'assurer un accès sécuritaire au corridor pendant les constructions. Les communications avec la clientèle seront cruciales lors des modifications de service pour garantir sa satisfaction. La capacité de nos immobilisations à offrir le niveau de service amélioré aura en outre des retombées positives considérables sur la ponctualité, un autre facteur important de satisfaction de la clientèle. Un niveau de service accru signifie également de plus courts délais pour les activités d'exploitation quotidiennes, par exemple la maintenance et le nettoyage de notre flotte.

Relever ces défis sera également l'occasion d'augmenter le nombre de passagers et les recettes, d'améliorer nos taux de recouvrement des coûts tout comme la satisfaction de la clientèle et, ultimement, de préparer l'organisation à offrir un service toutes les 15 minutes, bidirectionnel et toute la journée dans les secteurs cruciaux du réseau ferroviaire GO.

Metrolinx offrira également de nouveaux services qui réduiront la disponibilité des voies, tout en ajoutant à ses responsabilités. Notons entre autres l'élargissement de la zone de planification découlant des modifications récentes apportées à la *Loi de 2006 sur Metrolinx*, l'adoption d'une approche axée sur le marché pour le développement du transport en commun, ainsi que la prise en charge de nouveaux projets de métro. Ce sera donc l'occasion pour Metrolinx de mettre à profit ses compétences de planification et d'exécution de projet, tout en collaborant étroitement avec ses partenaires clés, notamment Infrastructure Ontario et les municipalités.

Aussi, Metrolinx adopte une approche commerciale pour agir davantage comme une entreprise. L'organisation se concentre sur ses objectifs d'accroître les services et de

générer des recettes, tout en demeurant efficace sur le plan économique et en réduisant sa dépendance aux subventions d'exploitation du gouvernement provincial. Cette année, selon ses prévisions budgétaires, Metrolinx devrait réduire sa demande de contribution gouvernementale de 149 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 32 %. Pour atteindre ces seuils d'efficacité, le plan d'activités 2019-2020 contient des initiatives vigoureuses, mais réalisables, afin de réaliser des économies et de réduire les coûts d'exploitation. Pour l'avenir, Metrolinx s'engage à explorer d'autres initiatives qui permettraient de diminuer les dépenses et d'accroître les recettes au fil des ans.

2.2 Objectifs stratégiques

Figure 3 : Objectifs stratégiques de Metrolinx pour 2019-2020

Le Plan d'activités annuel de 2019-2020 de Metrolinx présente l'orientation stratégique, le contexte d'activités, le profil financier, les initiatives prioritaires et les réalisations prévues

dans tous les secteurs de notre organisation. Notre mission – nous rapprochons nos communautés – se traduit par la façon dont Metrolinx choisit de planifier, construire, exploiter et relier les services de transport de la région. Le plan de transport régional annuel présente les moyens que prendra Metrolinx en 2019-2020 pour y parvenir, en orientant ses activités sur les priorités et objectifs stratégiques gouvernementaux en matière de transport en commun rapide pour la région, sur les objectifs stratégiques de Metrolinx ainsi que sur sa documentation de planification stratégique, notamment le plan de transport régional (PTR) sur 25 ans, soit pour 2041.

Chacun des objectifs stratégiques est associé à des résultats mesurables et à un échéancier, et s'articule autour de quatre domaines prioritaires :

- **Tout le monde est sain et sauf** – Chez Metrolinx, la sécurité est une priorité de tous les instants. Notre objectif premier est le bien-être de nos employés, de notre clientèle et du public, en tout temps.
- **Une équipe mobilisée** – Il s'agit de mobiliser et de développer nos employés, et de chercher à créer un milieu de travail inclusif offrant une plus grande mixité.
- **Un partenaire d'affaires de confiance** – Nous atteindrons nos cibles budgétaires d'exploitation et d'immobilisations, établirons des programmes d'immobilisations efficaces, assurerons une excellente gestion des coûts et des échéanciers et poursuivrons l'expansion du réseau ferroviaire GO tout comme nos autres projets de transport en commun rapide dans la région. Nous continuerons d'exécuter notre plan de transformation à l'échelle de l'entreprise, ce qui nous préparera à offrir des services plus étendus, et tâcherons de mobiliser encore plus nos communautés et les divers intervenants.
- **Accent sur le client** – Nous sommes entièrement engagés à renforcer nos liens avec notre clientèle.

3.0 Exploitation du transport en commun

3.1 Faits saillants concernant les services de transport en commun

Dans le cadre de l'expansion de nos services dans tout le réseau, la clientèle demeure au cœur de nos priorités, afin d'assurer la croissance de la demande. En 2018-2019, le nombre de passagers s'est accru de 5,3 % par rapport à 2017-2018, passant de 72,4 à 76,2 millions, soit 3,1 % au-delà de notre cible pour cette période, qui était fixée à 74 millions. En plaçant le client au centre de nos décisions, nous prévoyons que cette croissance se poursuivra en 2019-2020.

Pour ce faire, nous nous devons de bien comprendre la clientèle. Nous pourrons alors mettre ces connaissances à profit dans notre processus de décision. Ces données nous aident en outre à prédire les répercussions des modifications de service, à comprendre où se situe la demande de services et à assurer un marketing et des communications ciblés pour augmenter le nombre de passagers. Cette approche centrée sur le client est fondée sur des recherches et des données probantes, et fait partie intégrante du processus de préparation de la clientèle actuelle aux modifications de service à venir.

Les nouvelles priorités de service comprennent :

- Accroître le service hors pointe dans tout le réseau
- Prolonger les heures de service en avant-midi et en après-midi dans les secteurs les plus achalandés du réseau
- Modifier le service d'autobus si nécessaire, en fonction de la demande

3.2 Expansion du service ferroviaire et ajouts aux services de train de GO

La mise en œuvre de services ferroviaires offerts toute l'année entre Niagara Falls et Toronto était un objectif de longue date dans la région et les municipalités locales, dans le but de desservir la population et les pôles d'emploi en pleine croissance par des modes de transport durables.

En janvier 2019, Metrolinx a entamé l'expansion avec l'ajout du service de navettage de Lakeshore West en semaine, entre Niagara Falls et Toronto. Metrolinx met actuellement à jour son analyse de rentabilité initiale (ARI) en se penchant sur les nombreuses options d'amélioration du service vers Niagara Falls. Suivant sa méthodologie d'analyse de rentabilité, Metrolinx examine les avantages par nouveau passager, les économies de temps de trajet ainsi que les coûts d'exploitation additionnels. Elle étudie également les éventuels problèmes de fonctionnement, par exemple des retards au canal Welland.

Le prolongement du service ferroviaire à l'est d'Oshawa vers Bowmanville constitue aussi une visée de longue date dans la région de Durham et les municipalités environnantes. L'ARI est en cours de préparation pour déterminer l'emplacement des gares et les options de service. Cette analyse de rentabilité vise à évaluer les bénéfices d'une augmentation du

nombre de passagers, les économies de temps de trajet contre les coûts en capital pour la construction des nouvelles infrastructures nécessaires au prolongement ainsi que les coûts d'exploitation du service. Elle traite également des répercussions de la fréquence du service sur le nombre de passagers et tient compte des défis d'exploitation, notamment le partage de voies avec les trains de marchandises, ce qui nécessitera des négociations.

À l'heure actuelle, Metrolinx exploite un service bidirectionnel toute la journée entre la gare Union et la gare GO d'Oshawa, et les autobus de GO assurent le service d'Oshawa à Bowmanville. Le service par bus est assuré entre Oshawa et Bowmanville toutes les 60 minutes, à fréquence plus élevée aux heures de pointe. En 2019, des parc-o-bus ont été aménagés à Ritson et à Courtice; ces emplacements de futures gares sont maintenant desservis par des parcours d'autobus ce qui permettra d'augmenter encore le nombre de passagers.

Metrolinx entreprend également les évaluations d'analyses de rentabilité pour étendre le service dans les deux directions, toute la journée entre la gare Union et Kitchener. L'instauration d'une meilleure liaison de transport en commun entre Toronto, Kitchener-Waterloo et Guelph atteint un important objectif stratégique et de développement économique, notamment en reliant les pôles d'emploi aux centres de hautes études technologiques. Metrolinx mise sur les solutions les moins coûteuses pour atteindre ses cibles de niveau de service sur le corridor GO de Kitchener.

Tout comme pour les analyses de rentabilité de Niagara et de Bowmanville, l'analyse du service bidirectionnel toute la journée de Kitchener vise à évaluer les avantages stratégiques de l'amélioration de la liaison entre Kitchener et Toronto, ainsi que l'augmentation du nombre de passagers et les économies de temps de trajet pour la clientèle de ce tronçon. L'analyse portera également sur les coûts en capital et d'exploitation de ce service ainsi que sur les défis de construction et d'exploitation. L'analyse de rentabilité vise à optimiser la fréquence du service en étudiant les prévisions du nombre de passagers et des coûts.

En janvier 2019, Metrolinx a prolongé ses trajets existants de Georgetown à Kitchener, une étape supplémentaire visant à relier graduellement Kitchener et Toronto. Cette année toujours, Metrolinx a embauché un conseiller technique, qui a entrepris l'analyse des options, la conception ainsi que l'évaluation environnementale pour le prolongement de Kitchener.

3.3 Stratégie pour le service d'autobus de GO

Les services d'autobus de GO touchent actuellement environ 54 000 clients par jour sur 39 parcours. Les services comprennent :

- Le service de train avec liaison autobus, qui transporte les passagers entre les gares GO et les régions ex-urbaines dotés d'un grand potentiel d'achalandage;
- Le service train-autobus qui, à l'image du service de train, permet aux clients de se déplacer hors des heures normales de service ferroviaire;
- Le service d'autobus express régional, qui à la base transporte les passagers d'est en ouest de la région élargie du Golden Horseshoe, dessert des destinations

majeures comme les pôles d'emploi, les parc-o-bus et les corridors de transport en commun rapide et fréquent.

Le plan de transport régional (PTR) pour 2041 cible le service d'autobus GO comme un élément essentiel du réseau de transport en commun rapide offrant des services fréquents à l'échelle régionale. Les autobus régionaux express fréquents représentent une nouvelle proposition de service dans les zones mal desservies par le service offert à fréquence de 15 minutes découlant de l'expansion du réseau ferroviaire GO. Bien qu'ils soient plus longs en distance, ces parcours offrant un service toutes les 15 minutes ou mieux pendant toute la journée font aussi partie du réseau de transport en commun rapide et fréquent. Différents types d'investissements sont nécessaires pour garantir un service fiable de qualité supérieure comparativement aux parcours d'autobus actuels de GO. Il faudra tirer parti d'un réseau plus vaste de voies réservées sur les autoroutes de la série 400 et d'autres artères principales, ou encore utiliser l'autoroute 407, dont le niveau de service est supérieur en raison de sa structure à péage. Les autres mesures possibles comprennent l'aménagement de rampes d'accès réservées pour minimiser les temps d'attente pour les autobus qui s'engagent sur l'autoroute ou la quittent, de stations pratiques et de grande qualité situées directement au bord de l'autoroute ou à proximité afin de réduire le temps de trajets pour les passagers demeurant à bord, tout cela en rendant possibles des correspondances efficaces avec d'autres parcours de transport en commun rapide et fréquent ou avec des services locaux.

Pour atteindre les objectifs fixés dans le PTR pour 2041, une stratégie doit être adoptée pour faire la transition des services tout en continuant de répondre aux besoins de la clientèle actuelle et en s'assurant de déployer efficacement les ressources appropriées. Des normes de rendement et des outils d'évaluation des services doivent être mis en place pour que les services existants et proposés répondent aux besoins et favorisent le développement du service d'autobus de GO conformément aux objectifs du PTR.

L'analyse de rentabilité initiale (ARI) de la stratégie sera réalisée au printemps et à l'été 2019, suivie des détails du déploiement de cette stratégie et de l'analyse de rentabilité complète (ARC), qui sera quant à elle effectuée au cours de l'exercice 2019-2020.

3.4 Sécurité et protection

Programme de gestion de la continuité des activités

En 2018-2019, l'organisation a mis en place une initiative de gestion de la continuité des activités (GCA) comprenant une politique, un cadre et une méthodologie de mise en œuvre, des outils, des modèles et des IRC de préparation de rapports. En suivant les pratiques exemplaires de planification de la continuité des activités, nous avons ciblé nos travaux urgents associés précisément aux priorités d'exploitation :

- sécurité et protection du public, des passagers et des employés
- intégrité des services de transport en commun
- service à la clientèle

- protection de la propriété intellectuelle et sécurité des actifs

Pour 2019-2020 et au-delà, le programme de GCA progressera vers le stade de maturité requis. Nous poursuivrons notre révision de tous les plans de continuité des activités (PCA) existants, afin de nous assurer que les hypothèses et les conclusions permettent à Metrolinx de continuer d'offrir des services d'un niveau préétabli acceptable à la suite d'un incident perturbateur. Nous explorerons en outre les nouveaux PCA nécessaires en fonction des leçons retenues du programme de GCA, puis inclurons la planification de situations singulières ou particulières, qui ne font pas partie de l'exploitation habituelle, mais qui risqueraient de perturber ou d'interrompre les services de transport en commun. La résilience opérationnelle est la destination et c'est la planification de la continuité des activités qui nous y mènera.

Principaux livrables en 2019-2020

Sécurité

Le service de sécurité du réseau a considérablement amélioré son niveau de sécurité de l'exploitation et du milieu de travail au cours de la dernière année. Le personnel de Metrolinx a été sondé à la grandeur de l'organisation afin de bien cerner la culture de la sécurité et la mobilisation envers cette dernière. Des efforts soutenus ont été déployés pour établir les plans d'action, assurer une communication suffisante et faire le suivi des résultats. À la suite de cette enquête, un certain nombre de changements ont été apportés afin de modifier l'opinion et le comportement de nos employés relativement à la sécurité. Parmi ces changements, notons la restructuration de nos comités mixtes sur la santé et la sécurité au travail, la mise en place d'un nouveau programme de reconnaissance de la sécurité, la bonification de la formation en sécurité offerte lors de la séance d'orientation des employés et la mise en œuvre d'un processus de rapports sur les observations en matière de sécurité. De plus :

- Le service de sécurité du réseau a eu des retombées extrêmement positives sur la qualité et la quantité de formation en sécurité reçue par les employés dans l'organisation. Par exemple, jusqu'à maintenant ce sont 1 624 employés qui ont reçu la formation en premiers soins.
- Afin de favoriser de meilleures interactions avec le personnel de première ligne, tous les membres des services de sécurité effectuent chaque mois une marche pour la sécurité, ce qui représente environ 215 sorties réalisées depuis le début du programme l'été dernier. En février, cette initiative a été élargie pour inclure les directeurs, gestionnaires et superviseurs, qui ont aussi effectué une marche pour la sécurité, en plus d'en discuter avec les employés de façon régulière.
- Un sondage sur la culture de la sécurité a été réalisé dans le but de mesurer le niveau de mobilisation des employés pour cet enjeu. Dans le cadre de ce sondage, près de 600 employés de Metrolinx ont été interrogés.
- Tout au long de l'année, nous avons préparé un rapport de sécurité mensuel à l'échelle complète de Metrolinx, traitant des différentes tendances en matière de sécurité à tous les échelons de l'organisation. Cela nous a permis d'apporter d'importantes améliorations, notamment pour réduire le nombre d'accidents entraînant une perte de temps ainsi que de violations des règles ferroviaires. Par exemple, nous avons restructuré le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail

au sein de Metrolinx; nous avons embauché un fournisseur responsable de la formation et les premières séances ont eu lieu au début de mars.

- Le service de sécurité a mené un certain nombre de vérifications de divers entrepreneurs et poursuit son travail d'enquête et d'analyses des causes fondamentales lors d'accidents graves, afin de consolider la culture générale de la sécurité au sein de Metrolinx.
- Le service de sécurité a aidé nos partenaires à réaliser un total de 44 évaluations des risques depuis l'an dernier. Les sujets abordés dans les évaluations des risques vont des changements de services à la sécurité des passagers, en passant par la mise en œuvre d'améliorations relatives à la sécurité.
- Nous avons également haussé le niveau de compétence des 48 membres de l'équipe de sécurité, qui ont suivi la formation de vérificateur ISO450001 sur les systèmes de gestion de la santé et sécurité au travail. Cette formation aidera le service à mieux protéger notre main-d'œuvre, à promouvoir des pratiques de travail exemplaires, à respecter, voire surpasser les exigences légales et à assurer une amélioration en continu.

À mesure que l'organisation croissait, la gestion de la fatigue en milieu de travail devenait un risque réel pour les employés de Metrolinx. L'équipe de réseau a mené une étude sur les pratiques d'établissement des horaires ferroviaires ainsi qu'une autre d'envergure sur les pratiques exemplaires en vigueur dans l'industrie. De plus, nous avons examiné 19 autorités en la matière de l'Europe, de l'Australie et d'Amérique du Nord, afin de dégager les meilleures pratiques à adopter en fonction des normes mondiales. Nous avons ainsi pu mettre à jour le plan de gestion de la fatigue existant, puis mis en place un cadre structuré en vue de la mise en œuvre du plan de gestion de la fatigue à l'échelle complète de Metrolinx en 2019.

Plusieurs groupes et comités de différents échelons d'activités ont vu le jour dans l'organisation :

- Un comité directeur sur la sécurité, la sûreté, la santé et l'environnement a été mis sur pied pour orienter et superviser la sécurité. Dirigé par le président de Metrolinx, le comité se réunit chaque mois.
- Constitué d'environ 70 employés de première ligne de Metrolinx agissant à titre de champions de la sécurité, le conseil de direction en matière de sécurité contribue activement à promouvoir les initiatives de sécurité dans toute l'organisation.
- Le comité de coordination des entrepreneurs comprend des professionnels de la sécurité provenant des principaux entrepreneurs en exploitation, et vise à harmoniser, entre les divers intervenants, les pratiques qui ont des répercussions directes sur la sécurité.
- Le comité de coordination de la sécurité des travaux de construction est constitué de 20 fournisseurs en construction et vise à harmoniser, parmi les différents intervenants, les activités qui ont des répercussions directes sur la sécurité lors de travaux de construction.
- Le groupe de discussion sur la culture de la sécurité est constitué d'un petit nombre d'employés chargés de faire des recommandations sur les programmes et de mesurer les changements et la progression des actions à prendre dans la foulée du sondage sur la culture de la sécurité.

En plus de ces initiatives, l'année 2019-2020 portera sur :

- la mise en œuvre du plan de gestion de la fatigue
- la mise en œuvre SGS d'entreprise
- la mise en place de la formation en matière de sécurité pour tous les nouveaux employés
- la formation en premiers soins pour tous les employés de Metrolinx
- la mise en œuvre du programme de signalement des accidents évités de justesse
- la mise en œuvre du programme de reddition de comptes en sécurité
- la restructuration en continu des comités mixtes sur la santé et la sécurité au travail
- l'amélioration des communications à tous les échelons de l'organisation
- le sommet sur la sécurité de Metrolinx
- la mise en œuvre d'un programme de leadership en matière de sécurité

Efficacité de première ligne

Cette année, une analyse en profondeur a été réalisée concernant le déploiement et l'emplacement des agents chargés de l'application des règlements ainsi que des agents de protection des revenus. Au cours de cette année, nous souhaitons agir en ce domaine en mettant à profit la technologie pour produire des analyses prédictives en vue du déploiement du personnel de sécurité selon une approche fondée sur le risque. Cette approche nous aidera à utiliser nos ressources plus efficacement, en mobilisant les agents dans les secteurs ciblés comme problématiques, plutôt que par patrouilles systématiques.

Protection des revenus

Puisque l'expansion du réseau ferroviaire de GO est de nature transitoire, le service de sécurité et protection a effectué une révision complète de ses stratégies actuelles et établi une nouvelle stratégie de protection des revenus.

L'innovation doit être mise au premier plan pour maintenir le rythme soutenu de l'expansion des services et augmenter leur fréquence. Le principal domaine d'action de notre nouvelle stratégie portera sur les inspections complètes des trains, selon une fréquence établie en fonction du taux de fraude sur des trajets en particulier.
Si elle n'est pas gérée de façon équitable et cohérente, la fraude deviendra un problème chronique qui aura des conséquences non seulement sur Metrolinx, mais aussi sur les clients qui se déplacent en s'acquittant bel et bien de leur droit de passage.

Nous nous concentrerons sur quatre domaines d'action :

- nouvelle stratégie incluant des inspections les week-ends et tard en soirée
- tolérance zéro pour les fraudeurs (aucun avertissement)
- stratégie de communication nécessaire pour appuyer cette nouvelle approche
- évaluation des résultats des rôles de soutien (actuellement, l'équipe de soutien à la conformité)

Programme pour les chiens à bord

Le programme visant à laisser monter les chiens à bord a été officiellement approuvé. Il sera développé au cours du présent exercice financier en vue de sa mise en œuvre vers la fin de 2019.

Ontario Police Technology Information Cooperative (OPTIC)

L'objectif de l'OPTIC est d'offrir des systèmes de technologies de l'information et de gestion des données à la fine pointe de la technologie, y compris des systèmes de gestion des dossiers et de régulation assistée par ordinateur grâce à des données partagées, ce qui permettra d'accéder facilement à des renseignements importants.

Enquêtes

L'unité Enquêtes et renseignements en matière de sécurité et protection des transports en commun fonctionne selon sa structure actuelle depuis novembre 2018. L'unité doit effectuer un suivi concernant les activités criminelles qui se produisent au sein de la propriété de Metrolinx ou qui ont un lien avec celle-ci. Les crimes visant les clients et la sécurité des clients en général sont notre priorité. L'unité participe également au processus d'enquête relatif aux décès ou aux incidents causant des blessures graves en collaborant avec les unités opérationnelles pertinentes et l'équipe de Sécurité du réseau pour mener une enquête initiale et participer à l'analyse des causes fondamentales et à l'élaboration de mesures correctives.

L'unité assure une liaison avec 15 organismes d'application de la loi à titre de canal pour les demandes et les renseignements à leur avantage mutuel. L'unité possède un service de renseignements important qui sert à tenir le personnel au fait des tendances et des alertes relatives aux mesures antiterroristes et qui est relié à l'Équipe de la sécurité nationale de la GRC et à la Section provinciale de la lutte contre le terrorisme.

Gestion des situations d'urgence

Le plan de gestion des situations d'urgence, guidé par le Programme de gestion des situations d'urgence, permettra à Metrolinx de relever les défis efficacement au sein de notre réalité opérationnelle en constante évolution. Il s'agit de l'optique dans laquelle les points de vue opérationnels des intervenants sont pris en compte lors d'une intervention. Des incidents très fréquents à faibles conséquences aux incidents peu fréquents à conséquences graves, la structure du Programme et du plan de gestion des situations d'urgence permettra à notre personnel de résoudre l'équation gravité +/- complexité / capacité = intervention.

- Cela permet d'assurer la sécurité des employés, des clients et des entrepreneurs de Metrolinx, ainsi que celle du grand public.
- Le Programme définit le cadre en ce qui concerne la prévention, l'atténuation, le degré de préparation, l'intervention et la reprise des activités à la suite d'un incident ayant des répercussions sur les activités de Metrolinx, y compris le soutien aux intervenants au moyen du système de gestion des incidents (SGI).

- Il offre également un cadre modulable pour obtenir du soutien à l'échelle de l'entreprise au moyen de l'activation du protocole de communication et d'avis or-argent-bronze.
- Le Plan de gestion des situations d'urgence offre des conseils tirés des meilleures pratiques et qui sont appliqués au système de gestion des incidents provinciale aux fins de commande, de contrôle et de communication au niveau tactique, et emploie le protocole de communication et d'avis or-argent-bronze à l'interne en fonction de la hiérarchie de Metrolinx.
- Le Plan permet de coordonner les activités essentielles de tous les services de Metrolinx et les activités d'intervention des ordres de gouvernement municipal, provincial et fédéral et des intervenants externes, au besoin.

Défibrillateur externe automatisé (DEA)

À l'heure actuelle, il y a au total 190 DEA installés et pouvant être utilisés dans les gares, à bord des trains GO et UP Express, au sein des installations d'entretien des autobus et des trains, ainsi que dans de nombreux bureaux où travaillent les employés. On propose d'installer un DEA dans toutes les gares, ainsi qu'à chaque étage des bureaux de Metrolinx. En plus de l'écart actuel en matière de disponibilité des DEA, les premiers DEA obtenus dans le cadre du Programme national de DEA en sont maintenant à leur dixième année de service et ne sont plus sous garantie. Le service de sécurité doit mettre au point une norme relative aux DEA comprenant des mesures visant à assurer la continuité des futures installations de DEA, susciter la participation des intervenants concernés pour le maintien des exigences en matière de surveillance et d'entretien des DEA, ainsi que planifier les prévisions annuelles des coûts d'exploitation des DEA.

Projets environnementaux

Reconnaître la nécessité de soutenir les autres équipes et de faciliter l'exécution des tâches essentielles au caractère écologique de nos activités, l'équipe de gestion environnementale a prévu plusieurs projets durant l'année, notamment la certification de nos systèmes de chauffage au sein du réseau pour assurer la sécurité, la remise à neuf des tapis de protection pour écoulements de produits chimiques dans les postes de triage et un programme complet de vérification et de réacheminement des déchets.

Sécurité des travaux de construction

La sécurité des employés et du grand public est notre responsabilité ainsi que celle de nos entrepreneurs dans le cadre de l'atteinte de nos objectifs. Le Programme de leadership en matière de sécurité des travaux de construction est axé sur des mesures visant à établir une culture de la sécurité solide et les mesures de soutien suivantes sont en cours d'instauration :

- Comité pour la sécurité des entrepreneurs – le comité rassemble les 20 entrepreneurs les plus importants afin de favoriser une culture de la sécurité plus forme au moyen de discussions sur les enjeux relatifs à la sécurité, du partage de meilleures pratiques et d'un dialogue transparent.
- Équipe de leadership en matière de santé, sécurité et environnement. Réunions trimestrielles à compter du mois de mars avec les dirigeants principaux du secteur

de la construction afin de coordonner les efforts en matière de sécurité et de régler les problèmes acheminés par les autres services.

- Vérifier et observer – il s'agit d'un programme mis au point pour déceler et gérer les risques et les responsabilités associés aux activités des employés du groupe des projets d'immobilisations et des entrepreneurs lorsqu'ils se trouvent sur la propriété de Metrolinx. Cela nécessite un certain nombre de visites sur les lieux aux fins d'observations en matière de sécurité.
- Séances d'information sur la sécurité – il s'agit d'une initiative au sein de laquelle tous les entrepreneurs travaillant sur les projets de Metrolinx s'arrêtent de travailler et organisent une séance interactive sur la sécurité avec les membres des équipes de mise en œuvre des projets de Metrolinx et leur propre personnel. Les objectifs principaux sont de transmettre les leçons tirées des incidents et des meilleures pratiques actuelles, déterminer les occasions pour Metrolinx et les entrepreneurs de mieux se soutenir mutuellement et déterminer les occasions pour les entrepreneurs d'améliorer la sécurité.

Sécurité des travaux de construction : Capacité organisationnelle

Nous améliorerons les capacités techniques du personnel de sécurité des travaux de construction de Metrolinx en matière de sécurité et de gestion des risques. Nous mettrons au point un cadre de compétences dans le cadre de notre stratégie visant à améliorer la capacité organisationnelle.

Sécurité des travaux de construction : Normes

L'élaboration de normes et de directives plus robustes en matière de sécurité des travaux de construction nous permettra d'atteindre notre objective d'augmentation du rendement des entrepreneurs en matière de sécurité. Nous réduirons les risques en resserrant les exigences de compétence et de rendement en matière de sécurité des entrepreneurs.

Sécurité des travaux de construction : Processus d'affaires

L'amélioration des processus d'affaires en matière de gestion des risques, de planification et de systèmes de travail sécuritaire nous permettra d'appuyer l'élaboration d'outils et de systèmes pour améliorer la collecte de données et la production de rapports.

Sécurité des travaux de construction : Culture de la sécurité

Les efforts relatifs à la culture de la sécurité et l'engagement à tous les échelons de l'entreprise en matière d'initiatives de prévention ne feront qu'augmenter avec les travaux de construction. L'engagement hebdomadaire sur les chantiers permettra de favoriser la bonne attitude, les bons comportements, les valeurs adéquates et la pensée critique en matière de sécurité.

3.5 Stratégie de service à la clientèle

La satisfaction de la clientèle est notre deuxième plus grande priorité après la sécurité. En écoutant nos clients afin de mieux comprendre leurs besoins et de leur offrir des services répondant à leurs attentes, nous nous assurons que nos clients demeurent au cœur de tout ce que nous faisons ici, à Metrolinx. Nous nous sommes engagés à améliorer nos services alors que nous élargissons nos solutions de déplacement pour permettre à nos clients de voyager partout dans la région. Alors que nous continuons à élargir notre réseau, nous reconnaissons les défis auxquels feront face nos clients en raison des travaux de construction d'envergure et nous nous engageons à communiquer efficacement avec nos clients au moyen d'améliorations apportées à notre site Web et à nos communications numériques et d'une meilleure signalisation. Nous rendrons leurs déplacements plus pratiques et plus confortables en rénovant nos gares, en améliorant nos commodités de gare et en élargissant notre expérience de vente au détail.

Voici certains faits saillants sur nos accomplissements et nos améliorations futures en matière de service à la clientèle :

Figure 4 : Priorités stratégiques des opérations et aperçu des initiatives

Priorité stratégique	Nous avons	Nous allons
Accorder une attention continue à la sécurité en tant que protecteurs de l'utilisateur	• Suscité la participation des clients en ce qui concerne la sécurité au moyen d'un programme de communications complet • Lancé une nouvelle charte du client et une nouvelle charte sur la sécurité • Améliorer la formation en matière de sécurité du personnel de première ligne • Généralisé l'utilisation de systèmes de surveillance en circuit fermé au sein du réseau	• Améliorer la surveillance à distance du système audiovisuel dans les autobus • Poursuivre l'installation de rebords texturés le long des quais • Améliorer notre programme de contrôle des titres de transport
Améliorer l'expérience des clients et améliorer leur satisfaction tout en tenant compte de la durabilité, des répercussions sociales, de l'accessibilité et de l'abordabilité	• Mis au point un plan d'action en matière de satisfaction de la clientèle au moyen des principes LEAN • Améliorer les normes de signalisation pour en améliorer la facilité d'utilisation et l'accessibilité • Ouvert un Centre d'opérations du réseau à la fine pointe de la technologie	• Ouvrir les gares Confederation et de Bloomington • Déplacer les services d'autobus du centre-ville vers notre nouvelle station d'autobus de la gare Union • Installer des abris chauffés et des systèmes de chauffage de surface

Priorité stratégique	Nous avons	Nous allons
	• Installé un système de traitement des eaux écologique dans les gares	dans certaines gares • Installer des stations de recharge dans les voitures à étage
Mieux communiquer et améliorer la signalisation et l'orientation pour faciliter les déplacements des clients	• Mis au point un nouveau site Web adapté aux appareils mobiles • Amélioré la signalisation et l'orientation dans les gares	• Mettre en œuvre un nouveau système de sonorisation pour améliorer l'audibilité des annonces
Se servir de la technologie pour ravir la clientèle en améliorant l'accès et la commodité par l'entremise de canaux de rechange	• Mis en place des tableaux des départs numériques dans 15 stations d'autobus • Mis en œuvre le service de localisation d'autobus • Lancé un nouveau service de clavardage et d'assistant virtuel • Lancé une application mobile PRESTO • Installé de nouveaux distributeurs automatiques de billets compatibles avec PRESTO et ajouté des fonctions de chargement PRESTO aux appareils existants	• Continuer la mise en place de la signalisation numérique • Offrir le Wi-Fi à bord de nos trains et de nos autobus • Mettre au point un billet à usage unique compatible avec PRESTO • Moderniser le site Web de PRESTO en ajoutant de nouvelles fonctionnalités • Installer davantage d'appareils PRESTO dans les gares et emplacements importants

3.6 Améliorer l'expérience client, en se basant sur la connaissance de la clientèle

L'expérience client devient partie intégrante du processus de prise de décisions. Les données, la recherche et la perspicacité à la clientèle sont le fondement de nos décisions relatives à notre nombre de passagers et à la croissance des recettes. Le fait de mieux comprendre nos clients actuels et futurs mène à des stratégies ciblées d'acquisition et de rétention, à la reconnaissance et à l'élimination de barrières, à l'augmentation du nombre de passagers et des recettes ainsi qu'à l'amélioration de l'expérience client.

Les stratégies, les communications et les plans de marketing axés sur les clients soutiennent chacune de nos marques : GO, UP Express, PRESTO et Metrolinx. Ces plans stimulent la hausse du nombre de passagers et des recettes tarifaires en offrant des avantages à valeur ajoutée, les promotions événementielles et les mesures incitatives de transport à tout moment de la journée et les jours de la semaine, et ce, pour divers buts (raison et destination du déplacement). Les plans de marketing continuent à influencer les canaux de communication numériques pour mieux transmettre les messages et participer à l'atteinte d'un objectif de retour sur investissement de 3:1. Les campagnes de marketing comprennent :

- La modernisation de la marque GO grâce à Profitez de votre temps avec GO;
- La promotion d'un trajet sans stress de 25 minutes vers/depuis l'aéroport;
- L'adoption de PRESTO et du soutien à la clientèle pour l'application;
- La sensibilisation concernant les travaux de construction de Metrolinx dans la région élargie du Golden Horseshoe et leur progression.

Depuis juin 2018, nous avons dévoilé des facteurs influençant le nombre de passagers et les recettes de manière mensuelle, amassant ainsi de l'information sur la clientèle servant à orienter la prise de décisions. Nous continuons à nous baser sur nos recherches menées auprès de la clientèle pour déterminer quels sont les éléments problématiques et les obstacles relatifs au choix du transport en commun, ainsi que mettre au point des mesures d'atténuation. Prenons par exemple la communication proactive dans le cadre de notre programme de construction pour minimiser les répercussions à court terme sur nos clients actuels.

INFORMATION : LES CLIENTS OCCASIONNELS TROUVENT DES SOLUTIONS DE RECHANGE À GO TRANSIT

- À l'automne, les trains sur la ligne GO de Lakeshore West (LSW) circulaient chaque heure durant certains week-ends sélectionnés et ne s'arrêtaient pas aux gares GO Exhibition et de Mimico, ce qui augmentait parfois le temps de déplacement de 15 minutes pour les clients qui passaient par cette section du corridor.
- Les clients qui voulaient emprunter un trajet annulé ne voyageaient pas à bord de GO et trouvaient des solutions de rechange, comme prendre leur véhicule.
- En septembre, lors des week-ends durant lesquels le service était réduit, le nombre de passagers de la ligne LSW pour chaque trajet horaire est demeuré constant et le nombre de passagers total pour ce corridor est passé de 30 % à 50 %. On peut

donc en conclure que les clients ont trouvé d'autres moyens de se déplacer plutôt que d'utiliser le service chaque heure.

DE L'INFORMATION À L'ACTION : Nous planifions plus de travaux dans les années à venir, dans le cadre de l'expansion de nos services. L'information sur la clientèle nous permet de décider du moment où nous effectuerons les travaux, afin de minimiser les répercussions sur les clients, tout en permettant une bonne progression de travaux de construction, ce qui a entraîné les modifications suivantes :

- Planifier des week-ends pour les travaux de construction afin de trouver un équilibre entre la productivité et la réduction des répercussions sur les clients;
- Continuer le service de fin de semaine pour les événements d'envergure, particulièrement lors d'événements des partenaires de Metrolinx;
- Cibler les clients occasionnels et potentiels de GO lors de communications relatives à la construction.

L'information sur la clientèle transforme les recherches menées auprès des clients (données analytiques, études de marché, meilleures pratiques et expérience client) en recommandations concrètes que l'entreprise pourra mettre en œuvre. Grâce aux recherches, à l'établissement des tarifs, à la prestation des services et à la conception de l'expérience, nous pouvons formuler des recommandations pour répondre aux besoins actuels, faire la promotion de la demande future et, finalement, surpasser les attentes des clients.

À l'avenir, Metrolinx se consacrera principalement à effectuer l'expansion du réseau ferroviaire de GO en se servant de l'expérience client comme élément de différenciation, faisant ainsi du transport en commun le premier choix en matière de déplacement au sein de la région élargie du Golden Horseshoe. Nous y parviendrons en mettant intentionnellement l'accent sur le client dans le cadre de la conception, de la construction et de l'exploitation du service.

3.7 Accès aux gares et augmentation du nombre de passagers

Metrolinx continuera à se servir du Plan d'accès aux gares GO de 2016 pour s'assurer que l'accès aux gares et planifié et offert de manière intégrée, durable et rentable. Le Plan met en évidence diverses améliorations en matière d'infrastructures, de services et de programmes qui appuient le changement de mode nécessaire pour augmenter le nombre de passagers tout en offrant diverses options d'accès à nos clients (transport en commun, transport sur demande, zones de débarcadère, marche, vélo et divers programmes de stationnement).

Grâce à l'outil d'évaluation de la connectivité, nous serons en mesure de déterminer quelles gares GO ont le plus besoin d'amélioration (en matière d'infrastructures ou de connectivité), d'enquêter sur les raisons pour lesquelles les meilleures gares GO ont un si bon rendement et de déterminer les occasions principales d'améliorations ciblées.

La collaboration avec nos partenaires municipaux et dans le domaine du transport en commun est essentielle au Plan d'accès aux gares. En évaluant la connectivité, en offrant

une infrastructure de soutien aux emplacements de gare de Metrolinx et en suscitant la participation de partenaires dans le cadre du processus de planification des zones entourant les gares, Metrolinx pourra se pencher sur la totalité des clients en se concentrant sur les premier et dernier kilomètres. En 2019, Metrolinx poursuivra le processus de planification des zones entourant les gares aux emplacements prioritaires.

Metrolinx se concentrera sur les éléments suivants :

- La mise en place de nouveaux aménagements de gares et de nouvelles normes de conception pour le stationnement, les zones de débarcadère, les accès piétonniers et cyclistes et la conception universelle. Ces approches permettront d'apporter des modifications précises aux gares à l'intention des clients tout en tenant compte de la sécurité et de la protection de ces derniers;
- La collaboration avec nos partenaires dans le domaine du transport en commun, afin de continuer à harmoniser les services de transport en commun et à offrir des correspondances rapides, simples et pratiques;
- L'amélioration de la mobilité partagée au moyen d'un programme de mise à l'essai et de partenariats en matière de transport en commun sur demande et de véhicules autonomes;
- La mise au point d'une série de projets pilotes pour moderniser les options de stationnement au cours de la prochaine année. Ces pilotes mettront à l'essai des technologies novatrices afin d'offrir une variété d'options de stationnement en fournissant des renseignements sur la disponibilité et permettant la réservation en temps réel.

3.8 Contrôle opérationnel des réseaux

En octobre 2018, Metrolinx a effectué la migration de son Centre d'opérations du réseau du centre-ville de Toronto vers son nouveau Centre d'opérations du réseau à la fine pointe de la technologie. Le Centre a permis l'intégration de nouvelles activités et permet notamment d'ajouter le Service de sécurité de GO Transit et les Opérations de gare aux fonctions actuelles de communication avec les clients, d'exploitation de GO et d'UP Express et d'exploitation du service d'autobus.

Grâce aux outils de communication et de visualisation les plus récents, la salle de commande consacrée aux déplacements des clients du Centre d'opérations du réseau offre un environnement dynamique et collaboratif qui permet de soutenir l'exploitation du transport en commun, les communications aux clients et la gestion des incidents et des événements en tout temps.

La relocalisation du personnel étant terminée et les nouveaux outils étant intégrés au sein des opérations, l'objectif du Centre d'opérations du réseau est d'augmenter la capacité tout en stimulant un rendement intégré. La direction et le personnel renforceront l'utilisation des mesures et des rapports, raffineront les commandes et le contrôle et favoriseront une approche harmonisée relative aux opérations et à la gestion des incidents.

L'équipe du Centre d'opérations du réseau fera également des efforts pour changer la numérotation des trajets de train. Le système à trois chiffres portait à confusion, puisqu'il

n'était pas logique et n'était pas adapté à la croissance du service prévue. Notre nouveau système aidera le personnel de première ligne à déterminer rapidement la disposition d'un train au moyen d'un numéro de trajet unique. Cette numérotation systématique et logique constitue un outil essentiel afin de gérer efficacement des activités quotidiennes d'une telle complexité et d'offrir un rendement exceptionnel en matière de ponctualité. Grâce à notre collaboration avec le CN pour la mise en place du nouveau système de numérotation, nous avons également repris l'élaboration des grilles de trajet du contrôle du trafic ferroviaire, ce qui nous permettra de nous préparer de manière plus cohérente aux modifications du service.

La deuxième phase de mise en œuvre du Centre d'opérations du réseau commencera en 2019 et se poursuivra jusqu'en 2021, puisque le contrôle du trafic ferroviaire sera remis à Metrolinx. Cela aura lieu en même temps que la mise en œuvre d'un nouveau système de contrôle du transport en commun pour la signalisation et l'aiguillage le long de notre corridor. Le Centre fera également office de lieu de coordination du service d'assistance de première ligne pour les activités quotidiennes de signalisation, d'aiguillage et de communication relatives aux voies ferrées.

Pour effectuer sans heurt la transition de la prise en charge du contrôle de la circulation ferroviaire, nous avons établi une équipe de programme qui surveille les projets d'immobilisations connexes et veille à ce que la dotation de personnel, la formation et la conformité soient prêtes pour la transition en 2020. Notre intention est d'améliorer le rendement du service ferroviaire à un niveau qui contribuera à optimiser la valeur des services fournis par les partenaires d'expansion de GO.

4.0 Projets d'immobilisations

4.1 Expansion du service ferroviaire GO

Comme il est écrit dans le budget de 2019 de l'Ontario, la province s'est engagée à transformer le présent réseau ferroviaire de GO Transit et son offre de services, pour en faire l'un des systèmes régionaux de trains de banlieue les plus modernes et les plus avancés en Amérique du Nord. L'expansion du réseau ferroviaire GO est un plan qui vise à offrir, pendant toute la journée, un service bidirectionnel sur les principaux segments du réseau ferroviaire. Ce qui transformera ce réseau et l'offre de services de GO Transit, pour en faire l'un des systèmes régionaux de trains de banlieue les plus modernes et les plus avancés en Amérique du Nord. Les coûts d'immobilisation de l'expansion du réseau ferroviaire GO sont estimés à 13,5 milliards de dollars (en dollars de 2014). Ce financement s'ajoute aux investissements d'environ 7,5 milliards de dollars préalablement annoncés pour le maintien en bon état, l'optimisation et l'expansion des actifs actuels du réseau ferroviaire et des installations destinées aux passagers.

Uniquement au cours de l'exercice 2019-2020, Metrolinx investira environ 2,1 milliards de dollars pour financer l'expansion de GO en faisant progresser divers projets, notamment :

- Contrat de construction du saut-de-mouton du croisement de Davenport sera accordé et les travaux préliminaires de construction commenceront;
- Prolongement de la ligne de Lakeshore East;
- Prolongement de la ligne de Lakeshore West;
- Gare de Milton et l'installation d'Opérations de la gare de l'Ouest;
- Amélioration des gares actuelles;
- Nouvelles gares GO : Caledonia et Bloomington;
- Agrandissement de l'installation de remisage de Lincolnville;
- Expansion du corridor de Barrie;
- Amélioration du corridor de Kitchener, comme la gare de Weston Station;
- Amélioration de la gare Union et du corridor ferroviaire de la gare Union.

La mise en œuvre du programme d'expansion du réseau ferroviaire GO est répartie en deux volets de travaux, en fonction du moment et de la façon dont l'infrastructure est requise, selon la description ci-dessous.

Travaux préparatoires de l'expansion du réseau ferroviaire GO

Le programme de travaux préparatoires comprend des projets qui prépareront le réseau ferroviaire à la mise en œuvre du programme d'expansion du réseau ferroviaire GO. Ces travaux comprennent le déplacement des services publics, les sauts-de-mouton, des travaux sur les voies et des modifications, nivellement, des structures de soutènement, des mesures d'atténuation du bruit et la modernisation des ponts, des gares et de l'infrastructure de signalisation et de communication.

Parmi les projets de travaux préparatoires de l'expansion du réseau ferroviaire GO, onze seront effectués en ayant recours à des contrats de partenariat publics privés. Infrastructure Ontario (IO) est la voie d'approvisionnement de ces contrats et collabore avec Metrolinx dans le cadre d'une équipe intégrée de gestion des travaux. Cinq contrats de travaux préparatoires ont déjà été accordés et sont dans la phase de mise en œuvre (conception et construction). Ces contrats comprennent la gare GO de Cooksville, le tunnel des autoroutes 401/409, la station d'autobus de la gare de Kipling, les stations et les sauts-de-mouton de Stouffville et de Rutherford. Les six autres en sont à diverses étapes de développement et d'approvisionnement. Metrolinx continuera de faire avancer ces projets au cours du prochain exercice.

D'autres travaux préparatoires seront effectués en utilisant les méthodes traditionnelles d'approvisionnement, comme des contrats de conception, construction (CC) ou de conception, de soumission et de construction (CSC). Les travaux en cours comprendront aussi des investissements en immobilisations corporelles pour l'entretien annuel habituel, comme les stationnements extérieurs, les gares et les installations pour les opérations.

Les travaux préparatoires du corridor ferroviaire et de la signalisation de la gare Union sont concentrés sur l'infrastructure de l'ensemble du réseau et sur la flotte requise pour la prestation de services ferroviaires que l'expansion du réseau ferroviaire GO s'est engagée à fournir, ainsi que sur les travaux majeurs requis au centre du réseau de la gare Union.

La majorité des projets de ce programme sont effectués au moyen de contrats traditionnels de conception, de soumission et de construction (CSC). Toutefois, le projet d'expansion de la gare Union, qui comprend de nouveaux quais et passages de gare, sera effectué au moyen d'un contrat de conception, de construction et de financement (CCF), qui devrait être accordé d'ici la fin de l'année.

Les nouvelles gares et les travaux hors corridor dans le cadre de l'expansion de GO

La modernisation et l'amélioration des installations destinées aux passagers dans plus de 29 gares actuelles seront entreprises au moyen d'un contrat conception et construction pour les premières améliorations aux gares. Le nouveau contrat conception et construction accordé à Grascan a été validé en janvier 2019.

Au cours de l'année 2019, la planification de l'approvisionnement du programme de travaux en dehors du corridor se poursuivra pour les rénovations aux gares actuelles du réseau GO, notamment la modernisation des édifices de gare, des quais, de la signalisation, des ceintures de trafic pour autobus, des stationnements, de l'accessibilité, ainsi que des aires d'embarquement et de débarquement des passagers.

L'exécution des projets d'immobilisation des gares GO comprend également la nouvelle gare GO de Caledonia dans le corridor de Barrie pour l'aménagement de deux voies ferroviaires et d'une liaison piétonnière vers la gare de TLR d'Eglinton Crosstown.

4.2 Expansion et optimisation

En 2019-2020, des investissements d'environ 816 millions de dollars seront utilisés pour des projets d'optimisation et d'expansion du réseau GO Transit, notamment :

- gare Confederation;
- gare GO et parc de stationnement couvert de Cooksville;
- station d'autobus du centre-ville à la gare Union;
- agrandissement du parc de stationnement d'East Gwillimbury;
- améliorations aux stations de Stouffville;
- travaux sur les corridors, nécessaires pour fournir les niveaux de service du projet d'expansion de GO, y compris la modernisation de l'infrastructure actuelle de signalisation;
- système de contrôle ferroviaire de GO Transit;
- renseignements sur la gare GO de Kennedy;
- station d'autobus de la gare de Kipling;
- agrandissement du stationnement de Streetsville.

4.3 Conception-construction-financement-exploitation-maintenance des corridors

Comme décrit dans le budget de 2019 de l'Ontario, la province s'engage à réaliser les prochaines étapes du programme d'expansion du réseau ferroviaire GO. Une composante clé de la mise en œuvre du programme d'expansion du réseau ferroviaire GO est la série de travaux sur les corridors, nécessaires pour offrir les niveaux de service améliorés décrits dans l'analyse de rentabilité complète de l'expansion de GO. L'approvisionnement des travaux sur les corridors a été engagé au printemps 2018 par la présentation d'une demande de qualification (DDQ). La portée de la DDQ couvrait notamment :

- L'exploitation de services ferroviaires;
- La planification de la grille horaire, le contrôle des trains et la répartition pour tous les exploitants du réseau ferroviaire appartenant à GO;
- L'entretien et le nettoyage, la remise à neuf, la maintenance et le renouvellement à la fin du cycle de vie de tout le matériel roulant et l'approvisionnement en nouveau matériel;
- La conception, la construction, le financement, l'intégration et la maintenance du corridor ferroviaire (infrastructure civile, rails, électrification, signalisation);
- Construction de nouvelles installations de maintenance, de remisage ou de mise en attente de trains;
- Reconstruction des voies et des quais de la gare Union;
- Respect des politiques de Metrolinx en matière de sûreté, de sécurité et de gestion des urgences.

Le projet est effectué selon un contrat conception-construction-financement-exploitation-maintenance (CCFEM), utilisant le modèle de partenariat public-privé (PPP), qui transfert au secteur privé le risque associé à la conception, à la construction, à la maintenance, à l'exploitation et au financement du projet. L'utilisation d'une méthode de contrat CCFEM

crée une situation dans laquelle l'entrepreneur a la responsabilité de la mise en œuvre réussie des travaux d'immobilisation, ainsi que de la maintenance et de l'exploitation permanentes du réseau ferroviaire. Cette méthode de mise en œuvre a été sélectionnée en fonction d'une analyse qualitative prenant en considération la rétroaction du marché, la capacité, les interfaces du programme, l'ampleur du projet, la flexibilité quant aux changements futurs, ainsi que l'expérience sur des projets à l'échelle locale et internationale.

Grâce à cette concession, Metrolinx, au nom du gouvernement de l'Ontario, réalise un programme d'expansion du réseau ferroviaire GO qui transformera ce réseau en un réseau complet de transport en commun rapide, en service toute la journée. Dès livraison, le programme rendra possible un service bidirectionnel de 15 minutes, toute la journée, sur les sections principales du réseau ferroviaire GO. Ces améliorations donneront un meilleur accès au réseau ferroviaire GO, ce qui rendra le transport plus fluide dans le réseau ferroviaire GO de la RGTH.

On prévoit que le programme d'expansion du réseau ferroviaire GO transformera l'actuel réseau, qui est un service de banlieue, en un nouveau moyen de transport en commun rapide qui offrira de plus nombreuses options aux résidents et aux navetteurs. On prévoit que la transition vers l'expansion de GO provoquera une importante croissance du nombre de passagers ainsi que des changements dans les habitudes d'utilisation des gares, notamment une augmentation du nombre de passagers hors des heures de pointe et pour les retours en sens inverse. Grâce au programme, on prévoit qu'en 2031 les trajets de train hebdomadaires augmenteront de 1 500 trains par semaine à plus de 6 000 trains par semaine.

4.4 Maintien en bon état du matériel

Pour s'assurer que les actifs de GO Transit demeurent en bonne condition, Metrolinx continue d'investir dans la remise en état des infrastructures. Environ 701 millions de dollars seront investis dans des projets de maintien en bon état du matériel, notamment pour GO Transit et pour des initiatives en TI pour l'entreprise. En 2019-2020, Metrolinx vise à réaliser son programme de maintien en bon état du matériel en deçà de 2 % de son budget d'immobilisation approuvé, dans le cadre de l'atteinte de son objectif stratégique n° 6. Metrolinx se concentrera sur des projets comme les suivants :

- Éclairage de l'atelier de Willowbrook;
- remplacement du collecteur principal d'incendie de Willowbrook;
- Entretien et travaux de rénovation des structures appartenant à GO, voie et signalisation;
- Programme du système de commande des trains – corridor ferroviaire de la gare Union;
- Travaux d'amélioration de la gare Union;
- Remplacements des autobus;
- Programme de systèmes tarifaires;
- Remise à neuf des voitures à deux étages;
- Remise à neuf du quai couvert de la gare Union.

5.0 Mise en œuvre du transport en commun rapide

5.1 Projets de transport rapide

Le projet de transport léger sur rail (TLR) d'Eglinton Crosstown se réalise au moyen d'un contrat conception-construction-financement-maintenance (CCFM), qui a été accordé à Crosslinx Transit Solutions (ci-après Crosslinx) en juillet 2015. La construction se poursuit depuis mars 2016. En 2019-2020 et par la suite, Crosslinx continuera de progresser dans l'aménagement de gares ayant des tracés de surface, de même que dans le parachèvement de gares souterraines. Les travaux d'installation des voies et d'essai des véhicules continueront, en vue de se préparer aux tests des systèmes intégrés et aux démonstrations de services commerciaux en 2021.

Le projet de TLR de Finch West est réalisé grâce à un contrat CCFM qui a été accordé à Mosaic Transit Group en mai 2018. La conception du projet est avancée et les travaux préparatoires sont en cours depuis le début du deuxième trimestre 2018, notamment les plans d'arpentage sur place et les études géotechniques. En vertu d'un autre contrat, Metrolinx a procédé au déplacement des conduites de gaz et a procédé aux négociations des propriétés.

En 2019-2020, il y aura d'autres travaux préparatoires; les travaux de construction devraient commencer dans plusieurs sections du corridor, notamment :

- Les travaux d'excavation et de fondation des installations d'entretien et d'entreposage débutent en août 2019; les travaux de construction de l'édifice principal débutent en novembre 2019;
- Gare Humber College : un parc de stationnement pour le Humber College temporairement fermé et clôturé pour en faire une zone de stockage (date de parachèvement en mai 2019); déplacement des services publics, des voies et de la circulation à l'automne 2019;
- Le déplacement des lignes de transmission sur poteaux du système électrique de Toronto Hydro et la construction du massif de conduits débutent à l'automne 2019 (de Signet Drive à Jane Street) ainsi que l'autoroute 27; début de l'installation des supports d'excavation sur l'aire de la gare et des pieux sécants (septembre 2019) déplacement des services publics souterrains et aériens (parachèvement d'ici mars 2020); élargissement de Finch Ave. West (automne 2019);
- Les travaux sur le pont de l'autoroute 400 : zones d'étapes (été/hiver 2019); supports temporaires pour le remplacement rapide du pont (été 2019);
- Le remplacement des conduites d'eau et des égouts pluviaux : remplacement d'une conduite d'eau traversant Finch Ave. West, immédiatement à l'est de l'autoroute 27 (automne 2019); remplacement de conduites d'eau et d'égouts pluviaux le long de Finch Ave. West, de Black Creek jusqu'à Keele St. (Automne 2019).

Le projet du TLR de Hurontario est actuellement à l'étape de l'approvisionnement et doit être effectué en vertu d'un contrat conception-construction-financement-exploitation-maintenance (CCFEM). La demande de propositions a été publiée en août 2017; les soumissions techniques et financières sont actuellement évaluées. Le soumissionnaire retenu sera fort probablement annoncé cet été, la clôture de l'entente financière étant

planifiée pour la fin de l'été. Les travaux préparatoires sont en cours depuis 2017 et on prévoit qu'ils seront terminés à la fin de 2020. La date de parachèvement des travaux sera déterminée au moment de la clôture de l'entente financière.

Le projet de TLR de Hamilton en est aussi à l'étape de l'approvisionnement; il sera effectué en vertu d'un contrat CCFEM. Une demande de propositions a été publiée en avril 2018. Trois équipes préqualifiées préparent des offres qui précisent la façon dont elles vont réaliser le projet. On s'attend à ce que les soumissions soient reçues au printemps de 2020; un soumissionnaire sera retenu et le contrat sera accordé plus tard au cours de l'année.

Trois segments du programme SAR vivaNext sont actuellement en service : Davis Drive, autoroute 7 de Richmond Hill Centre à Warden Avenue et autoroute 7 – Vaughan Metropolitan Centre. L'autoroute 7 – on prévoit que le segment de Vaughan à Richmond Hill sera en service en décembre 2019.

On prévoit que les travaux de déplacement des services publics dans les trois tronçons de Yonge Street seront terminés d'ici juin 2019. On prévoit que le tronçon de Mulock à Davis Drive sur Yonge Street sera en service en décembre 2019.

5.2 Les lignes du métro

Metrolinx, en partenariat avec la province et Infrastructure Ontario, et en collaboration avec la ville de Toronto et d'autres municipalités, proposera la réalisation de nouveaux projets pour le métro. Les projets mentionnés dans le nouveau plan de la province pour le transport en commun dans le métro dans la RGRH et pour lesquels Metrolinx aura à jouer un rôle clé sont les suivants :

- La ligne Ontario – analyse de rentabilité, évaluation environnementale et préparation en vue de la réalisation d'une nouvelle ligne de métro de 15 kilomètres depuis le Centre des sciences de l'Ontario jusqu'à la Place/l'Exposition de l'Ontario;
- Prolongement de la ligne de métro Yonge – analyse de rentabilité de la conception préliminaire pour un prolongement de 7,4 kilomètres depuis la station de métro Finch jusqu'à Richmond Hill et au centre de croissance urbaine Langstaff Gateway;
- Le TLR d'Eglinton West – analyse de rentabilité en cours et travail préliminaire de conception pour un prolongement de 14 kilomètres du TLR d'Eglinton Crosstown depuis la future gare de Mount Dennis jusqu'à l'aéroport international Pearson;
- Prolongement de la ligne 2 vers Scarborough avec trois arrêts;
- Travaux exploratoires sur la ligne de métro de Sheppard à McCowan.

5.3 Financement d'autres projets à venir

En plus des projets de transport en commun rapide déjà en cours, Metrolinx maintient son partenariat avec les municipalités et ira de l'avant avec la planification et la conception de plusieurs autres projets à venir, notamment :

- service d'autobus rapides Durham-Scarborough – analyse préliminaire de rentabilité de la conception d'un service d'autobus rapides de 36 kilomètres, reliant Scarborough Centre à Pickering, Whitby, Ajax et le centre-ville d'Oshawa;
- service d'autobus rapides et d'autobus prioritaires sur Dundas Street – analyse initiale de rentabilité pour 45 kilomètres d'une infrastructure d'autobus améliorée reliant Toronto, Mississauga, Oakville et Burlington;
- service d'autobus rapides prolongé de Brampton Queen Street jusqu'à l'autoroute 7 Ouest – analyse de rentabilité initiale relativement à 20 kilomètres de service d'autobus rapides reliant le centre-ville de Brampton à Vaughan Metropolitan Centre.

6.0 Planification du transport régional

6.1 Plan de transport régional

Le plan de transport régional de 2041 (PTR) a été publié en mars 2018 à la suite de l'examen et de la mise à jour du *Grand Projet*, selon ce qu'exige la *Loi de 2006 sur Metrolinx*. En décembre 2018, la *Loi de 2006 sur Metrolinx* a été modifiée par la province afin d'étendre la zone de planification de Metrolinx dans la région élargie du Golden Horseshoe et de stipuler un nouveau point de mire sur un « réseau intégré de transport en commun ». Les éléments de soutien au transport en commun du PTR constituent le plan à l'échelle de l'organisation pour que Metrolinx mette en œuvre son mandat, qui est d'exercer un leadership dans la coordination, la planification, le financement, le développement et la mise en œuvre du système de transport en commun régional jusqu'à 2041 (voir le plan du PTR et les rapports techniques au http://www.metrolinx.com/fr/regionalplanning/rtp/default.aspx).

Le PTR présente cinq stratégies qui doivent être réalisées par Metrolinx, en collaboration avec les municipalités, le ministère des Transports, les sociétés de transport en commun, le public et autres intervenants, en vue de réaliser la vision et les objectifs du plan.

Stratégies du PTR
1. Terminer l'exécution des projets de transport en commun rapide en cours
2. Relier plus de secteurs de la région au moyen d'un service de transport en commun rapide et fréquent
3. Optimiser le réseau de transport
4. Intégrer le transport et l'utilisation des terres
5. Se préparer à un avenir incertain

Alors que plusieurs actions prioritaires du PTR sont en cours, Metrolinx développe un cadre pour la mise en œuvre visant à faire avancer et à faire le suivi du progrès des actions prioritaires liées au transport en commun du PTR.

Depuis mars 2018, Metrolinx a fait progresser le PTR de diverses façons :

- En établissant une table ronde regroupant les directeurs généraux de l'administration et les gestionnaires des municipalités pour aider à faire progresser les actions prioritaires (p. ex. l'intégration des tarifs et des services);
- En faisant progresser l'analyse du réseau de transport en commun rapide et fréquent (stratégie n° 2 du PTR);
- En améliorant les liaisons vers l'aéroport international Pearson (stratégie n° 2 du PTR);
- En réalisant l'expansion des options du premier et du dernier kilomètre des stations de transport en commun (stratégie n° 3 du PTR)

- En proposant une stratégie de développement axée sur le transport en commun et fondée sur le marché (stratégie n° 4 du PTR);
- En élaborant un programme d'indicateurs régionaux de rendement et en surveillant les progrès de la mise en œuvre du plan.

En 2019-2020, Metrolinx s'engage à :

- Continuer de diriger et de soutenir la mise en œuvre du PTR par Metrolinx et par des intervenants (en déterminant les possibilités préliminaires et en affectant des champions internes pour faire progresser des actions prioritaires particulières);
- Diriger la coordination stratégique requise pour faire progresser le PTR en invitant et en convoquant les intervenants et les partenaires à divers forums : la table ronde régionale, le forum des responsables de la planification municipale et le comité consultatif technique à l'échelle municipale et, au besoin, des groupes de travail et des comités affectés à des projets particuliers;
- Emprunter une approche fondée sur les faits afin de soutenir la prise de décisions concernant la réalisation du réseau de transport en commun rapide et fréquent;
- Soutenir les municipalités en développant des analyses de rentabilité pour les projets prioritaires;
- Développer un programme de travail pour analyser les mesures prioritaires du transport en commun qui feraient partie du réseau prioritaire des autobus du PTR;
- Continuer de faire avancer la politique régionale qui soutient le transport en commun, comme l'intégration des tarifs et des services, l'accès aux gares, le service de transport en commun et les directives en matière de technologie, ainsi que les directives pour les centres de mobilité;
- Soutenir le ministère des Transports dans le développement du plan multimodal de planification du transport de la région élargie du Golden Horseshoe et l'évaluation des besoins à long terme en matière de transport en commun dans la zone de planification d'un Metrolinx ayant pris de l'expansion.

6.2 Intégration des tarifs et des services

Alors que, dans le cadre de l'expansion de GO, Metrolinx s'achemine vers des services bidirectionnels toute la journée, nous sommes déterminés à établir un réseau axé sur la clientèle, comme société de transport en commun ayant de solides partenaires dans toute la région. L'accent est mis sur l'intégration des tarifs et des services comme vecteur de parcours accessibles, fréquents, fiables, sécuritaires, confortables et pratiques.

Statut et occasions d'intégration

Une panoplie d'initiatives visant l'intégration des tarifs et des services sont en voie d'être réalisées.

Metrolinx et ses partenaires ont actuellement deux programmes passionnants d'intégration des tarifs. Le premier est le rabais sur le double tarif entre GO/UP Express-TTC qui accorde

un rabais tarifaire au client lorsque ce dernier effectue une correspondance entre GO Transit et la TTC, et sur UP Express et la TTC lorsque les parcours débutent ou se terminent à l'aéroport. Le rabais sur le double tarif est en vigueur depuis janvier 2018. Entre 2017 et 2018, les correspondances entre GO et la TTC ont augmentés de 27 % et ont continué d'afficher une forte croissance en 2019. Outre le programme tarifaire GO/TTC, GO Transit a aussi un programme de tarif intégré en partenariat avec la région du Grand Toronto et de Hamilton (RGTH). En plus des sociétés de transport dans la RGTH, ce programme comprend aussi Grand River Transit, Bradford West Gwillimbury Transit, Guelph Transit et Barrie Transit. Les clients qui effectuent des correspondances entre GO et les sociétés municipales de transport en commun peuvent économiser environ 75 % sur le coût habituel d'un titre de transport en commun local.

Pour l'intégration des tarifs, Metrolinx se concentre sur deux objectifs précis. Le premier est la coordination des services, notamment l'harmonisation des horaires de trains et d'autobus dans l'ensemble du réseau. Cette coordination, s'ajoutant au planificateur d'itinéraire Triplinx, permet aux clients de planifier pleinement des parcours intégrés dans l'ensemble de la région, tenant compte du temps, du coût et de l'expérience. En outre, GO Transit continue de chercher des occasions de copromotion avec des partenaires.

Metrolinx soutient le Forum de l'harmonisation des tarifs, récemment formé (voir ci-dessous), afin d'éviter que d'autres obstacles freinent l'harmonisation des tarifs. Ce Forum est à élaborer un plan de travail de deux ans visant à faciliter les déplacements hors limites, grâce à une meilleure connectivité et à une plus grande expérience en matière de paiement des tarifs, et en améliorant l'harmonisation des politiques de tarifs dans l'ensemble de la région.

Préparer l'intégration de GO Transit

L'intégration à des partenaires exige aussi des changements dans les services et les tarifs de GO Transit.

À la direction du ministère des Transports, Metrolinx a fait des changements afin de mieux harmoniser les tarifs de GO aux tarifs des transports en commun locaux pour les parcours de courte distance. En vigueur le 20 avril 2019, les tarifs pour les parcours d'environ 10 kilomètres ont été ramenés à 3,70 dollars si on utilise PRESTO, une réduction pouvant aller jusqu'à 40 % des tarifs pour certains parcours. De plus, Metrolinx a commencé à revoir sa structure tarifaire afin qu'elle représente une bonne valeur pour les clients, qu'elle soit transparente et qu'elle hausse le nombre de passagers. La décision de lancer dans tout le réseau, le 9 mars, le programme de déplacements gratuits pour les enfants âgés de 12 ans et moins en constitue un exemple. Cette décision faisait suite à la réussite d'un projet pilote qui a entraîné, du 28 avril au 31 octobre 2018, 63 000 embarquements supplémentaires d'adultes, une augmentation due aux déplacements gratuits offerts aux enfants dans le corridor de Barrie.

En outre, Metrolinx continue de se préoccuper des déplacements de ses clients de porte-à-porte. Ce qui comprend un intérêt croissant pour l'intégration des services et pour que les clients aient une expérience positive lorsqu'ils transfèrent d'un train ou d'un autobus et en passant d'une société de transport à une autre. Ce travail comprend également le test et la

prestation de nouveaux services, avec le programme planifié de tests des transports en commun sur demande, ce qui se traduira, cette année, par des projets pilotes dans l'ensemble de la région. Ces projets, effectués en partenariat avec d'autres sociétés de transport en commun, testeront une variété de méthodes touchant la technologie, les véhicules et l'exécution, pour fournir, en souplesse, des solutions de transport en commun utilisant des trajets dynamiques qui vaudront aux clients des déplacements rapides et pratiques.

Partenariats pour atteindre la réussite

Veiller à ce que les partenaires des municipalités et des sociétés de transport en commun participent au processus régional de planification et de réalisation, voilà un élément vital pour le succès d'un réseau régional. Pour y arriver, Metrolinx travaille avec divers partenaires. À la direction de la table ronde régionale (composée de directeurs généraux de l'administration et de gestionnaires des municipalités), Metrolinx a établi ou continue de travailler avec le Forum des responsables de la planification municipale, le Forum des responsables du transport en commun et le Forum de l'harmonisation des tarifs. Chacun de ces groupes a ses propres intérêts et sa propre clientèle et il s'est engagé à privilégier les priorités de son secteur.

- Le Forum des responsables de la planification municipale a un intérêt marqué pour l'utilisation des terres à long terme et pour la planification des infrastructures; il favorise la planification et la réalisation des projets de transport en commun dans l'ensemble de la région.
- Le Forum des responsables du transport en commun a depuis longtemps fait ses preuves en matière d'intégration; il veille à ce que les services soient coordonnés et que les nouveaux services soient offerts de manière à être bien intégrés (à titre d'exemple, le programme des tests du transport en commun sur demande).
- Le Forum de l'harmonisation des tarifs, récemment établi, se fera le défenseur de l'intégration des tarifs et du service; il proposera une orientation stratégique aux leaders du transport en commun régional.

En 2019-2020, Metrolinx travaillera avec ses partenaires municipaux à réfléchir à la meilleure façon d'adapter ou de favoriser l'expansion des forums mentionnés ci-dessus, de manière à inclure les intervenants dans la planification pour la région élargie du Golden Horseshoe. Cette démarche sera influencée par la structure des forums qui comprennent déjà, comme membres, des partenaires de la zone élargie des services GO de la région élargie du Golden Horseshoe (p. ex. la région de Waterloo et la ville de Guelph sont membres de la table ronde régionale).

Comme il a été mentionné, nous continuons de nous efforcer d'offrir à notre clientèle une expérience intégrée de déplacements de porte-à-porte. Tout cela s'appuie sur une tarification qui incite à l'essai et à l'utilisation incessante de notre réseau, de nos services intégrés, et s'appuie également sur nos solides partenariats. L'intégration de nos tarifs et de nos services nous permet de poursuivre notre croissance en créant un lien entre nos services et la région, ce qui favorise l'augmentation du nombre de passagers, parce que le client est au centre de nos préoccupations.

6.3 Stratégie de durabilité de Metrolinx

Metrolinx travaille à transformer le transport en commun dans la région élargie du Golden Horseshoe. Afin de respecter nos engagements quant à l'amélioration de l'expérience client ainsi que de sa sécurité, d'assurer l'utilisation efficace des ressources ainsi que la durabilité financière à long terme, nous devons sans cesse nous assurer que la durabilité est partie intégrante de Metrolinx et qu'elle est ancrée dans tout ce que nous entreprenons.

La stratégie de durabilité approuvée par le Conseil d'administration de Metrolinx précise les actions et les mesures à prendre pour connaître la réussite jusqu'en 2020 (http://www.metrolinx.com/fr/aboutus/sustainability/default.aspx), en se concentrant sur cinq objectifs de durabilité prioritaires (Figure 5). Les cinq objectifs présentés dans le tableau ci-dessous représentent des secteurs qui sont de la plus haute importance pour Metrolinx et pour ses intervenants; ils sont en appui à nos objectifs stratégiques qui visent à démontrer notre leadership en matière de sécurité et à adapter notre exploitation aux principes de la méthode LEAN pour éliminer les déchets et assurer une amélioration continue.

Figure 5 : Cinq objectifs clés de la stratégie de Metrolinx en matière de durabilité, de 2015 à 2020

Objectifs stratégiques en matière de durabilité	
Objectif 1	Faire preuve de résilience face aux changements climatiques
Objectif 2	Réduire la consommation d'énergie et les émissions
Objectif 3	Intégrer la durabilité à notre chaîne d'approvisionnement
Objectif 4	Réduire au minimum l'incidence sur les écosystèmes
Objectif 5	Améliorer la responsabilité communautaire

Chez Metrolinx, la durabilité a été intégrée comme un pilier clé du programme de gestion des biens immobiliers de l'entreprise; en outre, la résilience aux changements climatiques et la réduction des émissions sont reconnues comme des risques majeurs. Au cours de l'exercice 2019-2020, Metrolinx continuera de maintenir sa stratégie en matière de durabilité, et ce, de diverses façons :

- En ayant une attitude de leader en matière de conception d'excellence pour l'élaboration de normes de conception durables et d'exigences pour les projets d'immobilisation, afin que ces projets soient résilients aux changements climatiques, écoénergétiques et construits de façon durable;
- En continuant d'être un leader et en soutenant la mise en œuvre de la Stratégie d'adaptation au changement climatique de Metrolinx (publiée en mai 2018 au http://www.metrolinx.com/fr/aboutus/sustainability/default.aspx) pour assurer la

sécurité, réduire au minimum le risque de continuité et protéger les avoirs à long terme;
    - En continuant de faire des rapports sur la mise en œuvre des 46 mesures clés décrites dans la Stratégie d'adaptation au changement climatique, par l'entremise du groupe de travail sur l'adaptation climatique, qui a été formé en janvier 2019, et en travaillant avec plusieurs unités opérationnelles dans l'ensemble de l'organisation afin que soient prises ces 46 mesures clés;
- En continuant de mettre en œuvre notre Plan d'entreprise sur les questions d'énergie et de gestion des émissions et de publier un rapport assuré sur la consommation d'énergie et sur les émissions, afin de générer des informations sur les habitudes de consommation et de réduire la consommation d'énergie dans les opérations;
- En faisant preuve de transparence et de responsabilisation en intégrant le rapport annuel sur la durabilité dans le Rapport annuel de Metrolinx, en se servant du cadre de durabilité de l'Initiative mondiale de production de rapports;
- En continuant la mise en œuvre des mesures prioritaires de la stratégie de durabilité pour la période de 2015 à 2020 et en effectuant une évaluation des résultats de la stratégie et en engageant un processus d'archivage pour lancer la stratégie de durabilité pour la période de 2020 à 2025.

Au cours de l'exercice 2019-2020, Metrolinx élaborera sa stratégie de durabilité pour la période de 2020 à 2025 pour donner suite à notre engagement à améliorer notre rendement social, environnemental et économique, atténuant ainsi au maximum les risques pour l'exploitation, la réputation, l'aspect juridique et financier, l'infrastructure et le climat, améliorant sans cesse l'expérience client et la sécurité.

6.4 Accès à l'aéroport

Le plan de transport régional (PTR) de Metrolinx reconnaît la zone de l'aéroport Pearson comme une importante zone d'emploi, principalement accessible en auto. Réagissant à cet énoncé, le PTR établit la mesure prioritaire 2.5, visant à « améliorer l'accès aux aéroports en favorisant l'utilisation du transport en commun par les passagers et les travailleurs ».

Le plan directeur (de 2017 à 2037) de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto pour l'aéroport Pearson comprend des plans pour la construction d'un « centre régional de transport en commun » au nord des deux aérogares actuelles. Le centre régional de transport en commun offrirait des services améliorés de transport en commun et deviendrait la porte d'accès à l'aéroport pour tous les modes de déplacement. Le plan directeur a reconnu le besoin d'améliorer l'accès à l'aéroport pour le transport en commun et a fixé à 30 % la part de marché du transport en commun d'ici 2037.

Reconnaissant la nature régionale de cette nouvelle plaque tournante du transport en commun, Metrolinx et l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto travaillent de concert à l'étude des liaisons au centre régional de transport en commun, spécifiquement :

- Une liaison potentielle entre le corridor ferroviaire de Kitchener et le centre régional de transport prévu à l'aéroport Pearson;

- Des liaisons potentielles du TLR d'Eglinton Crosstown West, conformément à l'engagement de la province d'établir un lien avec l'aéroport international Pearson;
- Des liaisons potentielles entre le TLR de Finch West, le service d'autobus rapides de Mississauga, divers services d'autobus locaux et régionaux et le centre régional de transport en commun;
- Amélioration du transport terrestre pour aller à l'aéroport, ainsi qu'à la zone d'emploi avoisinante, et en revenir;
- Des considérations d'exécution par phases liées à ce qui précède.

Un programme de travail commun est en cours. Metrolinx et la GTAA entreprennent ensemble des études de planification, afin de mieux comprendre le rôle du centre régional de transport en commun comme plaque tournante régionale du transport en commun et du réseau de transport en commun avoisinant immédiatement la zone de l'aéroport Pearson, de manière à ce que le centre régional de transport en commun puisse être planifié d'une manière à combler l'ensemble des besoins du transport en commun. Ces travaux se font hors du réseau de transport en commun établi dans le plan de transport régional (PTR) de même que dans les futurs plans de services des fournisseurs de services municipaux. Ces travaux comprendront également une collaboration avec le ministère des Transports, en vue de considérer le rôle des autoroutes dans le service amélioré de transport en commun pour se rendre à l'aéroport international Pearson et en revenir.

Metrolinx et la GTAA ont déjà embauché plusieurs intervenants du secteur technique et continueront d'embaucher un vaste ensemble d'intervenants à mesure que les projets progresseront.

7.0 PRESTO

7.1 Les points saillants de PRESTO

PRESTO est le système de paiement des tarifs de Metrolinx dont le mandat est de soutenir la mobilité intégrée en unifiant les systèmes de tarifs en Ontario. Actuellement, 11 clients du transport en commun utilisent le système PRESTO dans le Grand Toronto, dans la région de Hamilton et à Ottawa.

En 2018-2019, PRESTO s'est concentré sur six objectifs du Plan d'activités, une combinaison des quatre priorités à long terme de PRESTO et des objectifs stratégiques de Metrolinx pour 2018-2019.

Objectifs du plan d'affaires de PRESTO pour 2018-2019 :

- Augmenter l'adoption;
- Rehausser l'expérience client;
- Continuer de faire évaluer le modèle d'affaires;
- Étendre l'empreinte du système
- Introduire de nouveaux modes de paiement;
- Réduire de 25 % les coûts d'exploitation.

En 2019-2020, PRESTO continuera de faire progresser ses six objectifs, ajoutant de nouvelles cibles pour hausser la satisfaction de la clientèle de 75 % à 81 % et maintenir à 99,5 % la disponibilité des appareils de paiement.

En outre, PRESTO continuera de s'efforcer d'atteindre les objectifs ambitieux de proposer de nouvelles méthodes de paiement (billets PRESTO) et de réduire les coûts d'exploitation de 25 %. Le prochain exercice approchant, ces projets demeurent des centres d'intérêt, d'importants progrès ayant été accomplis, à ce jour, relativement à ces objectifs. En 2018-2019, douze initiatives d'économie de coûts ont été entreprises et les cibles d'économie pour l'année ont été réalisées, le principal facteur étant la consolidation des fournisseurs et l'optimisation de la maintenance. Maintenant, le budget d'exploitation de PRESTO pour 2019-2020 est déjà réduit de 25 % en raison des économies de coûts et PRESTO comprendra l'exécution et la réalisation d'économies dues à d'autres possibilités. PRESTO s'apprête aussi à lancer une nouvelle méthode de paiement, les billets PRESTO, dont les essais sur le terrain ont eu lieu en décembre et qui ont commencé un déploiement à Toronto en avril. Les billets PRESTO seront offerts dès cet été à toutes les stations de métro de la TTC, ainsi que dans d'autres établissements de Shoppers Drug Mart à Toronto, plus tard cette année.

En 2018-2019, l'adoption de PRESTO a poursuivi sa croissance; plus de 1,9 million de cartes PRESTO distinctes ayant été utilisées en mars 2019, une augmentation de plus de 700 000 depuis l'an dernier à pareille date. En général, le taux d'adoption de PRESTO a maintenant atteint 67 % (en mars 2019) devancé par GO Transit (90,7 %). L'adoption de PRESTO par la TTC a connu une croissance importante au cours de la dernière année, atteignant 66,8 % en mars, à la suite du retrait des laissez-passer mensuels traditionnels. L'adoption par la TTC a maintenant surpassé le niveau combiné des sociétés de transport en commun 905 (65,3 % en mars). Les embarquements mensuels avec la carte PRESTO ont augmenté de façon constante pour atteindre un sommet approchant les 61 millions en

mars. PRESTO a aussi continué d'augmenter la disponibilité des cartes PRESTO grâce au déploiement du programme de partenariat de Metrolinx avec les détaillants, maintenant offerts dans tous les points de vente des pharmacies Shoppers Drug Mart dans l'ensemble de la RGTH et de la région d'Ottawa, de même que dans certains établissements Loblaw, Superstores et Fortinos.

Pour les clients de la TTC, les efforts au cours de la dernière année se sont concentrés sur le retrait des anciens titres de transport, plus particulièrement le retrait du laissez-passer Metropass et la transition vers le laissez-passer mensuel PRESTO. De même, PRESTO a donné de nouveaux avantages aux passagers de la TTC qui profitent d'une fenêtre de correspondance de deux heures et d'un tarif à rabais exclusivement pour les clients de PRESTO qui utilisent la TTC en combinaison avec GO Transit. Ces clients ont payé 1,50 dollar pendant toute l'année 2018-2019 pour la partie TTC de leurs déplacements, plutôt que le tarif normal de 3 dollars lorsqu'ils effectuent une correspondance à l'intérieur de la période d'admissibilité. Grâce à la mise en œuvre de ce nouveau programme de la TTC, toutes les sociétés de transport locales dans le Grand Toronto et la région de Hamilton bénéficient maintenant d'un programme de rabais pour les clients qui effectuent une correspondance vers GO Transit à l'aide de PRESTO.

Enfin, en 2018-2019, PRESTO a continué de faire d'importants progrès dans les améliorations organisationnelles, de même que des améliorations d'appareils et de produits dans l'ensemble du réseau PRESTO.

7.2 Stratégie de l'expérience client de PRESTO

Metrolinx s'est engagée à procurer une excellente expérience client de PRESTO et a continué d'accorder la priorité aux améliorations des produits et services aux clients. L'organisation a commencé à mesurer, chaque semestre, la satisfaction de la clientèle de PRESTO pour être mieux renseignée, par exemple sur les facteurs saisonniers. PRESTO a aussi commencé à mesurer un nouveau paramètre de satisfaction; le CES (Customer Effort Score) aide à comprendre le degré de facilité ou de difficulté que représente pour le client l'utilisation de PRESTO.

Au cours de l'exercice 2018-2019, Metrolinx a effectué un certain nombre d'améliorations à l'expérience client. Voici les principaux accomplissements :

- Lancement du système d'exploitation iOS et de la version Android de l'application mobile PRESTO, ce qui permet au client de gérer et de recharger sa carte PRESTO pendant ses déplacements. Pour la plupart des téléphones Android pouvant communiquer en champ proche (CCP), l'application permet au client de charger instantanément des fonds et des laissez-passer dans leur carte PRESTO. Les utilisateurs peuvent aussi vérifier leur solde, passer en revue l'historique de leurs déplacements ou configurer le rechargement et le renouvellement automatiques. À ce jour, l'application a été téléchargée plus de 450 000 fois;
- Nous avons augmenté les canaux de disponibilité de la carte PRESTO par l'expansion du partenariat de détail avec Loblaw; la carte est maintenant offerte dans tous les points de vente des pharmacies Shoppers Drug Mart dans la RGTH et dans la région d'Ottawa, de même que dans certains établissements Loblaw, Superstores et Fortinos dans des zones sélectes;

- Nous avons lancé PRESTO Avantages, un programme qui permet aux clients possédant une carte PRESTO de recevoir des rabais à certains centres d'attraction sélects (notamment ROM, Ripley's, Bike Share, LEGOLAND, AGO, Temple de la renommée du hockey, Musée Aga Khan, Toronto Rock Lacrosse Club et l'International AutoShow). Les détenteurs de cartes ont droit à un rabais simplement en montrant leur carte PRESTO. La promotion des avantages sera plus constante en 2019-2020 et on prévoit que le programme procurera aux clients une valeur supplémentaire en achetant une carte PRESTO de six dollars. De nouveaux partenaires et de nouvelles offres continueront d'être ajoutés au programme tout au long de l'année.

En outre, Metrolinx continue de lancer de nouvelles initiatives en vue d'améliorer l'expérience client de PRESTO au cours du prochain exercice. Voici les principales initiatives :

- Travailler pour mettre en œuvre une solution pour les taxis berlines sous contrat avec TTC, afin d'aider à servir les clients de Wheel-Trans et de mettre en œuvre un service interrégional de qualité.
- À la recherche de moyens pour accroître l'accès à PRESTO.

7.3 Modèle d'affaires de PRESTO

L'an dernier, PRESTO a commencé à explorer la façon de moderniser l'actuel système de paiement des tarifs du transport en commun. Au cours de la prochaine année, PRESTO définira ses choix de stratégies, tout en les harmonisant à la stratégie actuelle et au mandat reçu de Metrolinx et de la province de l'Ontario. La nouvelle orientation donnera un système qui garantira la facilité, la flexibilité, la résilience, ainsi qu'un bon rapport qualité-prix.

FACILE : Payer pour la mobilité se fait sans effort; les clients choisissent le moyen qu'ils préfèrent pour payer les tarifs de transport en commun.

FLEXIBLE : Les sociétés de transport en commun déploient un éventail de structures sophistiquées pour atteindre leurs objectifs quant au nombre de passagers et au niveau de revenu.

RÉSILIENT : PRESTO pourra s'adapter à un futur incertain en tirant profit de technologies novatrices et en maîtrisant les perturbations.

VALEUR : Abaisser le coût total de la perception en réduisant les coûts d'immobilisation et d'exploitation et en prenant de la valeur.

Le rôle de PRESTO dans la réalisation de cette vision définit le nouveau modèle d'exploitation de PRESTO et comprend un Groupe de gestion des structures de paiement, ainsi que trois secteurs d'activités (les appareils de paiement, les processus de paiement et les voies de communication avec la clientèle), chaque secteur exigeant une approche singulière :

Gestion des structures : PRESTO règlemente la structure intégrée de paiement, veille aux normes de sécurité, de confidentialité, d'interopérabilité, ainsi qu'aux règles de la marque

Appareils de paiement : Avec le temps, ils réduisent le rôle de PRESTO dans la gestion des appareils, cherchant surtout à convaincre les sociétés de transport en commun d'acheter directement les appareils de paiement des tarifs ainsi que les services connexes

Les processus de paiement : PRESTO fournit à toutes les sociétés de transport en commun des processus de paiement continus, sécuritaires et fiables, tout en offrant de nouvelles méthodes de paiement (décrites ci-dessous) ainsi que des caractéristiques à valeur ajoutée, comme des récompenses dans le cadre d'un programme de fidélisation et la tarification en fonction du moment de la journée.

Voies de communication avec la clientèle : De façon soutenue, PRESTO élabore et met en place de nouveaux moyens de communiquer avec les clients et de leur garantir un accès facile au transport en commun.

7.4 Mise en œuvre de nouveaux modes de paiement

Les billets PRESTO sont des supports papier non rechargeables pour le paiement des tarifs, conçus pour les passagers occasionnels de la TTC. Les billets PRESTO ont recours à une technologie de communication en champ proche; ils peuvent être utilisés partout où les cartes PRESTO sont acceptées pour le paiement des tarifs sur la TTC.

Les passagers du transport en commun peuvent acheter, dès cet été, des billets pour un ou deux passages et des laissez-passer journaliers dans les kiosques de distributeurs de titres de transport dans toutes les stations de métro de la TTC, ainsi que, plus tard cette année, dans les établissements de Shoppers Drug Mart de Toronto. De plus, la TTC accordera son soutien à un programme d'achat en masse pour la distribution de billets aux sociétés de transport, aux commissions scolaires, ainsi qu'aux groupes communautaires.

8.0 Metrolinx interne

8.1 Planification d'affaires et programme d'amélioration

Le processus annuel de planification d'affaire pour 2019-2020 a été amélioré cette année grâce à la mise en œuvre de plusieurs améliorations des processus, à des fins d'élaboration de budgets et de production de rapports financiers.

En 2019-2020, le processus de planification du budget a exigé que les unités opérationnelles associent directement leurs demandes aux objectifs stratégiques en utilisant les soumissions relatives au budget. Ces soumissions sont de brèves analyses de rentabilité décrivant la nécessité de demandes et la justification des budgets, ainsi qu'une explication sur la façon dont elles sont liées aux objectifs stratégiques et aux risques constatés.

Au cours des deux dernières années, les soumissions relatives au budget étaient assujetties à un processus de remise en question. L'équipe de remise en question est formée du chef de la direction, du directeur financier et de la directrice des ressources humaines. Les soumissions des unités opérationnelles relatives au budget font l'objet d'une discussion dans le cadre de ce forum où leur viabilité est évaluée. Cette remise en question a engendré un contrôle plus strict du processus budgétaire et a nettement raffermi la responsabilisation des unités opérationnelles en ce qui concerne leur plan d'exploitation. Le processus de planification budgétaire de 2019-2020 a aussi fait ressortir le besoin de faire régulièrement un suivi des cibles d'économie mentionnées dans le budget, d'en faire rapport et de les gérer.

Pour que les divisions fassent le suivi de leurs objectifs et de leurs plans stratégiques, Metrolinx suit un processus exhaustif d'examen mensuel du rendement de l'entreprise au moyen duquel la haute direction doit faire rapport des progrès relativement aux objectifs stratégiques, grâce aux résultats des indicateurs de rendement clés de division comparativement à la cible, aux résultats financiers ainsi qu'au budget. La production du rapport comprend en outre une évaluation des risques pour la division, de même que des plans d'action pour atténuer ces risques. Ce processus intégré de production de rapports garantit que l'organisation est au fait de son rendement financier et opérationnel et que les risques potentiels sont traités de la façon appropriée.

En soutien au processus de planification financière et de production de rapports sur le rendement, une nouvelle version du système de planification Hyperion sera mise en œuvre en 2019-2020. Cette nouvelle version amène un suivi de la main-d'œuvre relativement aux postes, la production d'un rapport mensuel sur les employés à temps plein comparativement au rapport sur le budget et les postes à pourvoir. Cette nouvelle production de rapports fournira aux gestionnaires des unités opérationnelles les renseignements dont ils ont besoin sur la gestion des postes, afin de mieux planifier et gérer leurs effectifs. La nouvelle version d'Hyperion permettra une fonction de prévisions plus complètes, ce qui permettra aux unités fonctionnelles de préparer des prévisions mensuelles; elles pourront ainsi faire des comparaisons entre les prévisions, le budget et les faits réels, et ce, pour l'année, depuis le début de l'exercice et pour chaque mois.

Des mesures de contrôle plus strictes ont été mises en place afin de gérer les effectifs de la société, qui ne cessent de croître, et ce, dans le but de préparer l'entreprise à l'expansion du réseau ferroviaire GO, aussi bien en ce qui concerne l'exploitation que les immobilisations de l'entreprise. Ce qui signifie que chaque poste demandé par les unités opérationnelles fait l'objet d'une discussion et d'une approbation par le Comité de planification des effectifs. La mise en place de la gestion des postes dans le système des RH, de même que la production de rapports intégrés par Hyperion, contribueront davantage au soutien et à l'amélioration du processus de planification des effectifs.

8.2 Le point sur la vérification interne de Metrolinx : Coordination des activités de la vérificatrice générale de l'Ontario

Le service de vérification interne de Metrolinx s'occupe de la gestion et de la coordination de toutes les activités du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (BVGO). À titre de principal agent de liaison auprès du BVGO, le service de vérification interne apporte son soutien à la gestion qu'assume Metrolinx sur la finalisation appropriée des recommandations en attente. Le service de vérification interne soutient également Metrolinx dans la préparation des visites du comité permanent sur les comptes publics et dans le suivi des rapports du comité.

À compter de cette année, le service de vérification interne apportera son soutien au nouveau processus de suivi du Conseil du Trésor, afin de surveiller le progrès de la mise en œuvre des mesures recommandées par le BVGO pour l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario (FPO).

Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Le BVGO continuera d'avoir une présence significative auprès de Metrolinx, en raison de la nature et de l'importance du mandat de Metrolinx. Conformément au processus de suivi permanent, BVGO fera un suivi des recommandations historiques et des progrès de Metrolinx dans l'accomplissement de la mise en œuvre de ces recommandations. En 2019-2020, le BVGO fera un suivi de toutes les recommandations ouvertes des anciens rapports suivants :

- Rapport de 2016 du BVGO : attribution et supervision des contrats de construction du transport en commun;
- Rapport de 2018 du comité permanent sur les comptes publics : attribution et supervision des contrats de construction du transport en commun;
- Rapport de 2012 du BVGO : planification du transport régional;
- Rapport de 2016 du comité permanent sur les comptes publics : planification du transport régional;

Le service de vérification interne aidera la direction à continuer de travailler à la mise en œuvre des mesures de suivi en attente. Les résultats finaux de la vérification seront présentés dans le rapport annuel 2019 de la vérificatrice générale, dont la publication est prévue pour décembre 2019.

Comité permanent sur l'audience des comptes publics

Le 1er mai 2019, Metrolinx a comparu devant le comité permanent des comptes publics, conjointement avec Infrastructure Ontario et le ministère des Transports, afin de fournir une mise à jour du travail que Metrolinx a effectué en mettant en œuvre les recommandations faites dans le rapport de 2018 de la vérificatrice générale sur la planification de la construction et de l'infrastructure du TLR.

Metrolinx a entrepris un certain nombre d'initiatives en réponse aux conclusions du rapport, notamment :

- Analyses de rentabilité et gouvernance de projets d'immobilisation plus efficaces, ainsi qu'un système de blocage des approbations;
- Employer une approche fondée sur le marché pour libérer le potentiel en matière d'actifs;
- Travailler à optimiser le règlement des réclamations et réduire les risques de délais;
- Consultation et approbation améliorées relativement au Plan de transport régional de 2041.

On s'attend à ce que le comité publie un rapport public et fasse des recommandations à Metrolinx relativement à la comparution devant le comité. Des mises à jour des plans d'action pour toutes les recommandations seront fournies à l'équipe du BVGO et validées dans le cadre du processus de suivi des recommandations.

Exigences quant au suivi du nouveau plan d'action du BVGO pour le Conseil du Trésor provincial

Dans le cadre des activités de réalignement de la gouvernance dans la province, le Conseil du Trésor est à établir un comité consultatif sur l'accessibilité (CCA) qui aura la responsabilité de surveiller et d'orienter les activités de vérification interne de la province. Le CCA a demandé que les plans d'action contenus dans les rapports de 2017 et de 2018 de la vérificatrice générale sur la rentabilité fassent l'objet d'un suivi et que les progrès soient rapportés au comité. Ce nouveau processus vise à accroître la sensibilisation à l'état du plan d'action, à fournir une indication préliminaire des plans d'action qui ont pris du retard et à permettre de communiquer les progrès qui ont été accomplis.

L'approche proposée sera reprise huit fois par année, les rapports du CCA commençant en juin 2019. Le service de vérification interne chez Metrolinx se fait avec la division

Vérification interne de l'Ontario, en vue de coordonner les mises à jour des projets et de faire le suivi des progrès concernant les plans d'action de Metrolinx, à la suite des recommandations du BVGO concernant les rapports sur la rentabilité du BVGO en 2018, énumérés ci-après :

- Planification de la construction et de l'infrastructure du TLR;
- Sélection des gares GO.

La vérification interne chez Metrolinx servira de moyen de liaison pour aider le bureau du chef de la direction et du directeur financier à coordonner ces nouvelles activités de suivi.

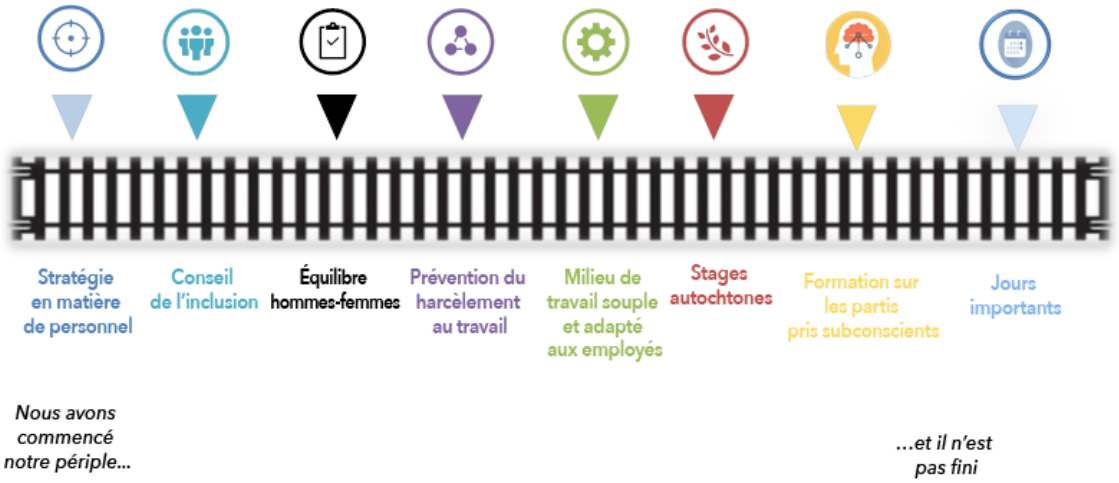
8.3 Profil des ressources humaines

Metrolinx est reconnue pour son engagement à mettre en place le milieu de travail, la main-d'œuvre et l'infrastructure du personnel qui permet à notre organisation de progresser. Nous continuons de créer une culture qui est le reflet de nos valeurs fondamentales – Servir avec passion, Aller de l'avant, Travailler en équipe – grâce à des pratiques de leadership et à notre façon d'organiser le travail et les équipes. Nous maintenons notre vision d'entreprise « Vous mener à destination plus efficacement, rapidement et facilement », en nous concentrant sur notre expérience employé et notre expérience client. En 2018, nous avons été sélectionnés pour la sixième année consécutive comme l'un des meilleurs employeurs du Grand Toronto, comme l'un des meilleurs employeurs au Canada pour les jeunes gens pour la septième année consécutive et comme l'un des meilleurs employeurs écologiques au Canada pour la troisième année consécutive. Nous continuons à investir de façon à recruter les meilleurs employés aux bons postes, en nous appuyant sur nos quatre facteurs de succès : **Tout le monde est sain et sauf, Une équipe mobilisée, Un partenaire d'affaires de confiance, Accent sur le client.**

Relativement à « Une équipe mobilisée », nous nous efforçons d'être l'employeur de choix d'une main-d'œuvre diversifiée, représentative des communautés qui forment notre clientèle, ainsi que de créer un travail intéressant offrant des chances d'avancement pour notre personnel. L'inclusion est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise, l'objectif étant d'améliorer l'équilibre homme-femme chez les gestionnaires principaux jusqu'à 32 %, ce qui nous a incités à prendre des mesures énergiques pour atteindre ce but en 2018-2019. Nous commençons l'exercice 2019-2020 à 33 % pour nos gestionnaires principaux et autres postes supérieurs; nous avons de nouveaux plans pour atteindre notre cible pour 2019-2020 en améliorant l'équilibre homme-femme pour les gestionnaires principaux jusqu'à 35 % et à 33 % pour l'ensemble de Metrolinx.

L'inclusion est aussi un programme dirigé par la division des Ressources humaines et parrainé par des cadres supérieurs, parmi lesquels notre chef de la direction, notre directeur des Ressources humaines et notre directeur de la diversité, ainsi qu'un conseil consultatif de la diversité comprenant des représentants de l'entreprise. Plusieurs initiatives prioritaires sont déjà en cours comme on peut le voir ci-après; elles se poursuivront en 2019-2020 :

Le cheminement de l'inclusion de Metrolinx



En conformité avec le bureau des relations avec les Autochtones, récemment formé, au sein de la division des Communications et des affaires publiques, nous aurons dans chaque division pendant un an des stagiaires qui s'identifieront comme étant Autochtones. Le lancement d'une formation sur les préjugés inconscients, à l'intention de nos dirigeants, débute par une formation sur la sensibilisation aux différences culturelles, accompagnée d'un calendrier des jours d'importance, dans un format révisé et enrichi, grâce auquel nous ferons découvrir à notre personnel diversifié des événements et des occasions d'importance. Nos groupes-ressources des employés continuent d'avoir une incidence alors que certains ravivent l'intérêt, que d'autres continuent de prospérer et que de nouveaux groupes font leurs débuts, comme le groupe de ressources des employés (Contribuer, S'exprimer, S'intégrer) du programme coopératif, étudiants et stagiaires, pour répondre aux besoins de nos employés. L'expansion des programmes adaptés aux employés se poursuit, fournissant aux employés une plus grande flexibilité lorsqu'ils travaillent et où ils travaillent, favorisant un environnement de travail positif et inclusif où l'on aide les employés à trouver un équilibre entre les exigences du travail et les responsabilités familiales et autres, hors du travail.

Dans l'ensemble, ces initiatives visent à accroître la sensibilisation, l'acceptation et la compréhension, les uns par rapport aux autres, afin d'aider chacun d'entre nous à atteindre notre plein potentiel au travail. Metrolinx reconnaît que chaque employé fait profiter l'organisation de ses aptitudes, de ses expériences et de ses points de vue uniques. C'est justement cette diversité qui ajoute de la valeur à nos équipes et aux expériences des clients et intervenants auxquels nous offrons nos services. Une main-d'œuvre diversifiée et inclusive est essentielle à l'innovation, à la créativité et à l'orientation de la stratégie de l'entreprise. Les objectifs de la division des Ressources humaines (RH) pour 2019-2020 sont pleinement intégrés à nos objectifs stratégiques, tout cela ayant une incidence sur le personnel. L'atteinte de ces objectifs stratégiques exige de la finesse dans la dotation d'un personnel de talent, dans le développement et la fidélisation en plus d'une structure moins stratifiée et plus réactive.

La division des RH aide l'entreprise à donner des résultats en fournissant les programmes et les services qui soutiennent, perfectionnent et mobilisent notre personnel pour la transformation, la réorganisation et la croissance de l'entreprise. Les RH, en partenariat avec d'autres dirigeants au sein de l'organisation, prévoient les besoins en ressources humaines sur une base annuelle. Le plan de main-d'œuvre fournit la structure qui permet à Metrolinx de déterminer les priorités d'embauche et qui l'aide à trouver l'équilibre entre les besoins en personnel et la responsabilité financière. Les divisions des Ressources humaines et des Finances collaborent à la gestion des effectifs et des postes en fonction du plan de travail.

Au 31 mars 2019, le nombre total d'employés actifs, syndiqués et non syndiqués, sur la liste de paye était de 3 999; comprenant 3 467 employés à temps plein, 374 employés réguliers à temps partiel, 80 employés contractuels à long terme et 78 employés contractuels à court terme. De plus, il y a 174 employés en congé (comprenant des congés de maladie, des congés parentaux, des congés de maternité, de la CSPAAT et autres) ainsi que 67 étudiants (comprenant des étudiants d'un programme coopératif, des étudiants occupant un emploi d'été, des stagiaires, des chercheurs universitaires et des stagiaires en droit).

Pour l'exercice 2019-2020, Metrolinx a approuvé 89 nouveaux postes, notamment des postes permanents à temps plein et des postes contractuels. Cette croissance contribue à l'atteinte de 15 objectifs stratégiques, répond aux complexités rapidement croissantes de l'entreprise et au fait que l'entreprise passe d'une organisation de planification à une organisation qui construit.

Les effectifs de Metrolinx comprennent les types de postes suivants :

- Dirigeants non syndiqués (M-PLAN);
- Employés non syndiqués à temps plein (comprend des postes de supervision, des postes professionnels de nature technique et des emplois de bureau);
- Employés contractuels non syndiqués (contrats à court terme et à long terme), et employés syndiqués (comprend des employés FT, réguliers à temps partiel, contractuels à long terme et à court terme);
- Amalgamated Transit Union, section locale 1587 (« ATU »);
- International Association of Machinists and Aerospace Workers, section locale 235 (« IAMAW »).

Environ 55 % des employés actuels de Metrolinx sont représentés par l'un des deux syndicats accrédités : Amalgamated Transit Union, section locale 1587 (ATU), représentant la grande majorité du personnel syndiqué et l'International Association of Machinists & Aerospace Workers, section locale 235 (IAMAW). La convention collective de Metrolinx avec l'ATU est en vigueur jusqu'au 1er juin 2022 et la convention collective avec l'IAMAW, jusqu'au 12 avril 2020. Metrolinx respecte le rôle de ces syndicats accrédités comme représentants de ses employés et rencontre fréquemment leurs dirigeants pour échanger des renseignements et résoudre de façon proactive les différends potentiels. Les conventions collectives ont été négociées librement et sans arrêt de travail, dans la perspective que les employés soient rémunérés de façon juste. Un très petit nombre de différends, soit moins d'un pour cent de tous les griefs déposés depuis le 1er janvier 2015, ont dû être résolus de façon formelle par une tierce partie.

Le gouvernement de l'Ontario a mis en place un encadrement pour la rémunération des cadres du secteur parapublic, qui s'applique à tous les employés désignés en vertu de la Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic et qui établit les exigences que les employés désignés doivent respecter.

- Metrolinx a affiché en mars 2017 un programme de rémunération des cadres supérieurs, approuvé.
- Le 13 août 2018, le gouvernement de l'Ontario a mis en œuvre une nouvelle structure de rémunération (ci-après la « nouvelle structure ») en vertu de la Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic qui imposait un gel immédiat de la rémunération de cadres désignés.
- Metrolinx continue d'administrer la rémunération des cadres dans cette nouvelle structure.

Les postes de cadres sont évalués quant à l'échelle salariale à l'aide de la grille d'évaluation Hay Group Guide-Chart Profile Method, qui prend en considération les compétences requises, les connaissances, la responsabilité et les conditions de travail du poste. Le rendement des cadres est évalué à l'aide du Programme de gestion du rendement et les augmentations de la rémunération sont basées sur le mérite et accordées sous la forme d'un montant forfaitaire, sans s'ajouter au salaire de base, conformément à la nouvelle structure.

L'offre actuelle de rétribution totale pour les employés non syndiqués de tous les niveaux comprend : le salaire, le paiement d'une rémunération pour le rendement, les avantages sociaux et le bien-être. La division des Ressources humaines surveille de façon régulière l'efficacité et la compétitivité de ces offres en s'appuyant sur des points de comparaison externes, afin d'attirer, de fidéliser et de motiver les candidats de talent. Des sondages informels fondés sur des éléments de comparaison sont régulièrement effectués relativement à des avantages particuliers; les récents résultats indiquent que Metrolinx est concurrentielle parmi les groupes participants comparables.

Récemment, notre groupe de référence de 34 organisations a été ramené à un groupe de 24 organisations afin de mieux refléter les organisations comparables du secteur public en général (y compris les entreprises du secteur public à vocation plus commerciale) et de nous assurer que tous les emplois de référence sont couverts par notre groupe de référence d'organisations. Par exemple, la structure de nos échelles salariales est examinée chaque année par rapport à notre groupe de référence approuvé et à notre philosophie de rémunération, qui se situe au 50^{e} percentile. Sur les 24 organismes du groupe de référence, 17 faisaient partie du groupe approuvé en 2016, soit 34 organismes, et 7 sont nouveaux. Les 24 organisations fournissent maintenant des données comparables sur la rémunération pour toutes les échelles salariales de Metrolinx, sauf pour les classes E2 et E1. Les employés non syndiqués à tous les niveaux progressent selon la structure des échelles salariales en fonction des résultats de nos programmes de gestion du rendement et de rémunération au rendement.

Pour la première fois, Metrolinx établit un lien entre les objectifs stratégiques de 2019-2020 et l'augmentation annuelle de la rémunération au rendement de chaque employé non

syndiqué en fonction du rendement de l'organisation par rapport aux indicateurs de rendement clés (IRC) suivants :

- en assurant la sécurité de tous (taux de fréquence des blessures entraînant une perte de temps);
- en assurant la satisfaction de la clientèle (satisfaction de la clientèle);
- en engageant notre personnel (actions de leadership appliquées).

Ce type de programme de rémunération au rendement est pratique courante dans de nombreux secteurs, car il aide à traduire la stratégie en mesure du rendement que les employés peuvent comprendre et influencer. Cela permettra aux employés de Metrolinx de faire correspondre plus étroitement le rendement organisationnel et personnel, nous fournira un outil de gestion pour assurer le succès organisationnel, soulignera la responsabilité partagée de tous les employés à l'égard de nos objectifs stratégiques et permettra une approche plus équilibrée pour évaluer notre rendement.

Une main-d'œuvre en santé permet d'atteindre l'objectif de l'organisation qui consiste à bâtir une main-d'œuvre engagée et diversifiée. Metrolinx continue d'offrir un ensemble complet et concurrentiel d'avantages sociaux à ses employés à temps plein, à temps partiel et à forfait à long terme et à leur famille. La participation est obligatoire pour les employés à temps plein et la plupart des coûts des avantages sociaux sont payés à 100 % par la société. Les employés à temps partiel peuvent choisir de participer aux avantages sociaux dans le cadre d'une entente de partage des coûts. Les primes et les garanties varient légèrement d'un groupe d'employés à l'autre.

Les primes de soins de santé, de soins dentaires et de soins de la vue sont payées à 100 % par Metrolinx pour les employés permanents à temps plein et les employés à temps partiel ont l'option de participer à des régimes d'assurance maladie en vertu d'une entente de partage des coûts avec Metrolinx. Les employés des Ressources humaines examinent régulièrement nos régimes de soins de santé et de retraite afin de s'assurer qu'ils sont conformes à la loi et qu'ils répondent aux nouveaux besoins de nos employés actuels et futurs.

Le Programme de santé et mieux-être couvre la gestion professionnelle et non professionnelle de l'absentéisme et veille à ce que le retour au travail et les mesures d'adaptation soient gérés efficacement et que des mesures proactives comme les programmes de mieux-être soient établies et communiquées.

8.4 Profil d'Information et technologie de l'information

Information et technologie de l'information fournit des conseils et un leadership aux unités opérationnelles de Metrolinx en réponse à la demande croissante de solutions technologiques. Information et technologie de l'information soutient la croissance des unités opérationnelles par la prestation et l'intégration de solutions, de produits et de services d'affaires tout en gérant, exploitant et soutenant des solutions TI destinées aux clients, à l'ensemble de l'entreprise et aux unités opérationnelles. Le soutien d'Information et technologie de l'information couvre 380 applications et services dans 164 bureaux et trois centres de données.

Information et technologie de l'information est en train de transformer son modèle de prestation de services afin de mieux l'harmoniser avec les capacités commerciales de Metrolinx et de s'adapter aux changements du marché. Les percées technologiques (p. ex. l'informatique dans les nuages, l'automatisation) signifient qu'Information et technologie de l'information doit changer pour suivre le rythme et tirer profit des tendances et des possibilités du secteur. Le programme d'accélération d'Information et technologie de l'information équipera l'organisation pour l'avenir, ce qui permettra d'améliorer considérablement le niveau d'excellence du service, la rapidité de mise en marché et l'optimisation des ressources.

La transformation du modèle d'affaires d'Information et technologie de l'information est axée sur ce qui suit :

- Nouveau modèle d'approvisionnement en plusieurs étapes pour permettre la collaboration avec trois fournisseurs stratégiques;
- Organiser le modèle de prestation des services d'Information et technologie de l'information afin de mieux l'harmoniser avec les capacités opérationnelles de Metrolinx;
- Restructurer l'organisation pour soutenir la vision cible.

Integrate Metrolinx

En 2015, un programme ERP pluriannuel appelé Integrate Metrolinx a été conçu dans le but de fournir à Metrolinx les meilleurs processus d'affaires et technologies habilitantes de sa catégorie. Oracle Enterprise Resource Planning (ERP) est une suite d'applications intégrées qu'une organisation met en œuvre pour améliorer la façon dont elle saisit, enregistre, partage, gère et analyse les données afin de soutenir ses opérations commerciales. Integrate Metrolinx est une transformation organisationnelle axée sur la réalisation d'avantages commerciaux qui, en fin de compte, améliorent le rendement de l'entreprise et son image publique.

Les trois principaux objectifs d'Integrate Metrolinx sont les suivants :

Permettre la transparence de l'information en améliorant l'accès à la capacité de production de rapports et de vérification en temps réel afin d'accroître la transparence dans l'ensemble de Metrolinx et de tous ses intervenants.

Permettre une prise de décision meilleure et plus éclairée en appuyant l'intégration de Metrolinx au sein d'une organisation unique et interconnectée avec une source commune de données et d'information. De plus, donner aux chefs de file de Metrolinx la capacité de mieux relier les priorités opérationnelles et stratégiques.

Accroître l'efficacité opérationnelle de Metrolinx en rationalisant les processus, les politiques et la technologie afin de soutenir les unités opérationnelles de Metrolinx de l'avenir. De plus, réduire le temps et l'énergie consacrés aux tâches administratives afin de recentrer nos efforts sur une meilleure valeur pour les clients et les intervenants.

Les projets suivants seront réalisés au cours de l'exercice 2019-2020 :

- Gestion des ressources humaines, de la paie et de l'apprentissage
    - En 2019, Integrate Metrolinx offrira de nouveaux processus et de nouvelles technologies dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la paie et de l'apprentissage. L'objectif est d'accroître le libre-service afin de permettre aux Ressources humaines d'embaucher et de soutenir l'afflux de nouveaux talents dont Metrolinx aura besoin pour poursuivre sa croissance.

- Mise à niveau technique de WorkBrain
    - Metrolinx utilise le logiciel WorkBrain pour saisir les heures de paie et les absences des employés. Pour faciliter la transition vers un nouveau système de paie, il est nécessaire de mettre à niveau le logiciel existant pour l'adapter à la dernière version. Cette mise à niveau se traduira par un accès plus rapide et plus efficace à l'information sur les employés, une meilleure présentation des feuilles de temps et une sécurité accrue.

- Améliorations d'Hyperion
    - Hyperion est le logiciel utilisé par Metrolinx pour la planification et la budgétisation des coûts d'exploitation. En 2019, Integrate Metrolinx apportera des améliorations techniques aux capacités fondamentales de budgétisation, de production de rapports et d'analyse. Ces améliorations comprendront de nouveaux processus normalisés de gestion, de budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports sur les coûts de la main-d'œuvre.

- Outil d'organigramme
    - Ce nouvel outil d'organigramme offrira une expérience utilisateur moderne avec une nouvelle apparence et une nouvelle convivialité, des capacités de production de rapports améliorées et une plus grande fonctionnalité, y compris la modélisation des organigrammes.

ProLinx

Le projet ProLinx permet à notre organisation d'offrir une solution de gestion de portefeuille, de programme et de projet à l'échelle de l'entreprise, conformément à la vision et aux objectifs stratégiques de Metrolinx. Ce projet a pour mandat d'établir des processus et des capacités de système normalisés pour gérer les cycles de vie des portefeuilles, des programmes et des projets, y compris les ressources et les contrats. La mise en œuvre de cette solution augmentera la transparence, la responsabilisation, la productivité et la collaboration dans la façon dont Metrolinx planifie, fonctionne et produit des rapports, tout en permettant une prise de décision rapide et fondée sur les données.

Les projets suivants seront réalisés en 2019-2020 :

- Gestion des installations et des biens immobiliers
    - Le programme ProLinx fournira une nouvelle solution de gestion des installations sur la plateforme Oracle Unifier qui permettra aux services des

immobilisations de gérer les propriétés qu'elle possède ou loue tout au long de leur cycle de vie.

- ProLinx
    - Déploiement d'Oracle Unifier, une solution de gestion du cycle de vie des projets, incluant la planification et la livraison, la gestion des contrats, la budgétisation et la gestion des coûts, ainsi que la planification des tâches et des ressources dans les unités opérationnelles suivantes : GPI, Information et technologie de l'information, PRESTO, Prestation du service à la clientèle, Exploitation, Finances et Approvisionnement.

Cybersécurité et gestion des risques

En tant qu'organisme de transport en commun, Metrolinx envisage de transformer la façon dont la région se déplace. Les cybermenaces évoluent rapidement et, si elles ne sont pas traitées de façon stratégique, elles risquent de nuire considérablement à la marque, à la réputation, à la sécurité et à la confiance des clients de Metrolinx. Le Programme de gestion des risques en matière de cybersécurité est un programme de transformation quinquennal visant à améliorer la posture de cybersécurité de Metrolinx dans les domaines de l'architecture, de la gouvernance, de la gestion des identités et des accès, de la protection de l'information et des infrastructures et des opérations.

Au cours de la dernière année, l'équipe de la cybersécurité et de la gestion des risques a sensibilisé l'organisation de Metrolinx aux cybermenaces et aux techniques de prévention. Dans le cadre de la formation annuelle de sensibilisation à la cybersécurité, plus de 4 300 utilisateurs ont participé à un cours en ligne visant à mieux faire connaître et comprendre leur rôle dans la prévention des menaces et des attaques. Tous les nouveaux employés doivent suivre la formation obligatoire en cybersécurité dans les 45 premiers jours de leur emploi. Si les employés ne la suivent pas, l'accès leur sera verrouillé.

Metrolinx a atteint la conformité PCI en 2018, obtenant le questionnaire d'auto-évaluation en tant que commerçant de niveau 2. Depuis septembre 2018, Metrolinx est considéré comme un commerçant de niveau 1, ce qui exige la présentation d'un rapport d'évaluation de la conformité par un évaluateur de sécurité qualifié indépendant.

AssetLinx - Gestion des biens de l'entreprise

L'objectif principal du programme de gestion des biens de l'entreprise (EAM) est de perfectionner les capacités d'EAM de Metrolinx afin d'améliorer les décisions relatives aux biens qui sont conformes aux objectifs stratégiques. Pour ce faire, le programme élabore et déploie des processus opérationnels normalisés dans toutes les unités opérationnelles, gère le changement des employés, met en œuvre Infor EAM comme principale technologie de soutien et recueille des données sur les biens.

En 2018-2019, Information et technologie de l'information a soutenu le programme AssetLinx EAM pour fournir des solutions technologiques permettant d'offrir des capacités de gestion des actifs et de gestion des travaux au service de maintenance des corridors.

Cela a permis d'avoir une source unique de vérité sur tous les actifs du corridor, leurs attributs et les calendriers d'entretien préventif connexes d'une manière durable.

Pour 2019-2020, Information et technologie de l'information continuera à fournir les capacités technologiques pour le programme AssetLinx EAM. La mise en œuvre de la version 2 d'Infor EAM sera déployée en novembre 2019 pour la maintenance des couloirs (gestion des stocks) et les services des gares, en janvier 2020 pour les parcs d'autobus, la radio, PRESTO, les installations ferroviaires et pour autobus, et en février 2020 pour Information et technologie de l'information et les services immobiliers. Cette phase comprendra des capacités EAM supplémentaires (gestion du travail, gestion des biens et gestion des stocks).

8.5 Plan de communication

Metrolinx demeure déterminée à établir des partenariats positifs avec ses employés, ses collectivités, ses clients, les médias, les représentants élus et les autres intervenants par la transparence, l'honnêteté et l'ouverture. Nous soutenons toutes les divisions de Metrolinx dans le développement de l'organisation en tant que **partenaires d'affaires de confiance** avec un permis social pour livrer une augmentation de capital prévue de 60 milliards de dollars. Bien qu'il existe un certain nombre d'objectifs stratégiques à l'appui de ce facteur critique de succès, l'un des principaux moteurs sera d'obtenir une note d'impression positive de 65 % chez les intervenants et de 70 % dans les collectivités (objectif stratégique no 11 pour 2018-2019). La Division des communications et des affaires publiques dirige la planification des mesures à prendre pour atteindre cet objectif. Au cours de la prochaine année, nous mettrons l'accent sur le renforcement de notre rôle de chef de file en matière d'avantages communautaires et de relations avec les Autochtones.

Metrolinx est une organisation très visible qui évolue dans un environnement complexe et très en vue où les médias scrutent de près la collectivité, les représentants élus et les intervenants et où ils s'engagent constamment. Chaque employé de Metrolinx a la responsabilité d'établir des partenariats positifs - la Division des communications et des affaires publiques gère ce travail grâce à son expertise en communications d'entreprise, relations communautaires, relations gouvernementales, relations avec les médias et planification des communications.

Les objectifs de communication de l'organisation pour 2019-2020 sont de :

- Établir des partenariats positifs et obtenir des impressions positives grâce à une approche de communication intégrée et proactive, ainsi qu'à un engagement proactif et ciblé et à des activités de sensibilisation auprès des collectivités, des organismes d'intervenants et des partenaires gouvernementaux par des moyens numériques et en personne.
- Améliorer continuellement les communications internes afin de mieux informer et mobiliser les employés et de positionner le personnel de Metrolinx pour qu'il devienne des ambassadeurs qui sont déterminés à aider l'organisation à réussir.

- Fournir un soutien, une stratégie et une activation en matière de communication à l'appui des 15 objectifs stratégiques, car ils contribuent tous à l'établissement de partenariats positifs à l'interne et à l'externe.
- Remplir les canaux de communication, par l'entremise de la salle de presse, tant au niveau de l'entreprise qu'au sein des équipes d'exploitation et des équipes des projets d'immobilisations, afin de fournir une source constante de nouvelles et d'information à l'interne et à l'externe.
- Lancer un site Web d'entreprise révisé (Metrolinx.com)
- Continuer de mettre à l'essai et d'améliorer le plan de communication en cas de crise.

8.6 Gestion et réalisation des bénéfices

La gestion des bénéfices est un cadre qui permet de s'assurer que les bénéfices et la valeur initiaux définis comme la justification de l'investissement dans un projet sont atteints tout au long du cycle de vie du projet. Le cadre s'appuie sur des analyses de rentabilisation, qui fournissent les données probantes qui guident les décisions. Le cadre comprend des points d'approbation et d'autres mécanismes de contrôle de la reddition de comptes par l'entremise d'un groupe de travail en investissement. Metrolinx a introduit une nouvelle fonction, le commanditaire du projet, qui fait avancer les projets tout au long de leur cycle de vie et veille à ce que les avantages soient maintenus tout au long du processus.

Le Groupe d'investissement Metrolinx est l'ultime organe de gouvernance responsable de la gestion des avantages sociaux des analyses de rentabilisation tout au long du cycle de vie des projets d'immobilisations en :

- Lançant des programmes et des projets d'immobilisations
- Approuvant la progression des points de contrôle à l'étape du projet d'immobilisations
- Approuvant les changements apportés aux projets d'immobilisations (portée, calendrier et budget)
- Surveillant l'état d'avancement des programmes/projets au moyen de rapports d'exception
- Obtenant l'approbation préalable de toutes les présentations au Comité exécutif du Conseil d'administration et au Conseil du Trésor provincial de Metrolinx.
- Établissant les niveaux de référence du programme d'immobilisations pour chaque secteur en tenant compte des limites établies par la province.

Depuis son lancement en novembre 2017, le Bureau des commanditaires a réalisé d'importants progrès pour ce qui est d'accroître le lien entre les bénéfices et la prise de décisions et de s'assurer que les projets permettent d'optimiser les investissements importants réalisés en transit grâce à nos programmes de capital. L'équipe des commanditaires de projet est en mesure de prendre des décisions d'affaires solides, de résoudre des problèmes complexes et de clarifier les exigences du projet, ce qui permet de réaliser d'importantes économies de coûts.

La mise en œuvre de la gestion des avantages sociaux a également progressé dans d'autres domaines :

- après des consultations sur l'ébauche de discussion publiée, Metrolinx a publié les lignes directrices finales de l'analyse de rentabilisation en avril 2019
- une formation sur les analyses de rentabilisation a été offerte au personnel de Metrolinx dans l'ensemble de l'organisation afin d'aider les équipes à produire des analyses de rentabilisation conformément aux normes établies dans les lignes directrices
- les postes de commanditaire principal et de commanditaire principal de l'expansion du réseau ferroviaire de GO ont été pourvus, et d'autres commanditaires se sont joints à l'organisation tout au long de 2018
- au cours de la dernière année, un bureau du Groupe de travail en investissement de Metrolinx a été doté en personnel pour gérer l'administration du groupe, qui continue d'arriver à échéance avec environ 30 réunions à ce jour
- le conseil d'administration de Metrolinx a approuvé, en février 2019, une mise à jour de la Politique d'approbation des projets d'immobilisations qui décrit le cadre par lequel les projets d'immobilisations (et dans certains cas les programmes) à Metrolinx seront approuvés, financés et régis
- la publication de l'analyse de rentabilisation complète de l'expansion ferroviaire de GO, la première analyse de rentabilisation produite par Metrolinx pour cette étape du cycle de vie du projet.

Prochaines étapes et jalons qui devraient être atteints en 2019-2020 :

- la poursuite de la présentation de rapports réguliers au Conseil sur la gestion des avantages sociaux et les progrès réalisés dans le passage à cet état plus mûr de l'évaluation et de la prise de décisions
- l'amélioration continue des processus et des structures de gouvernance du groupe de travail en investissement, sous la direction du Bureau du groupe de travail en investissement, afin d'assurer la transformation des finances à l'appui du cadre de gestion des bénéfices et de la fonction financière plus générale au sein de Metrolinx
- l'établissement d'un comité consultatif pour l'évaluation des projets au printemps 2019. Le comité sera composé d'experts indépendants dans les domaines des transports, de l'économie et des politiques publiques et veillera à ce que les pratiques d'analyse de rentabilisation de Metrolinx soient à jour et fondées sur les recherches les plus récentes.

Normes, conformité et surveillance à l'appui de l'expérience client

Le passage à une nouvelle expérience de transport en commun rapide avec la croissance des projets de développement axé sur le transport en commun (DTC), d'expansion du réseau ferroviaire de GO, du service d'autobus rapide (SAR) et de transport léger sur rail (TLR) met l'expérience client au premier plan pour accroître le nombre d'usagers, quels que soient leur âge et leurs capacités, de tous types. L'établissement d'un réseau cohérent permet aux clients de bénéficier d'une expérience sûre et transparente à l'échelle du réseau.

Les normes de conception, les fonctions de conformité et de surveillance font en sorte que la croissance rapide de l'infrastructure du transport en commun dans tous les modes de transport répond aux besoins de la population de l'Ontario et appuie tous les clients et modes de transport en commun d'une manière uniforme, rentable et axée sur la valeur. Les premières étapes de la conception de la planification et les recommandations tangibles découlant des commentaires des clients sont intégrées dans les normes et les processus de surveillance afin de construire l'infrastructure de transport en commun destinée aux clients. L'objectif est d'appuyer les actions commerciales dans des normes de conception tangibles afin d'accroître l'achalandage, d'être adaptable aux besoins futurs des clients, de générer des revenus et de soutenir les avantages et la prise de décision dans les projets. Les normes de conception et le processus de surveillance sont délibérément axés sur le client dans la conception en améliorant l'expérience client à l'échelle du réseau tout en équilibrant l'expérience client et la valeur de l'investissement.

La réflexion sur le cycle de vie des projets s'applique à la durabilité et à la souplesse à long terme des gares et des sites, y compris le soutien des partenariats avec des tiers et des stratégies de revenus non tarifaires aux emplacements des gares comme les commerces de détail. Cela implique une approche à l'échelle du système qui comprend l'orientation régionale, l'accessibilité et l'établissement de ce qui est nécessaire pour une expérience client transparente et intuitive, avec la possibilité d'expansion si nécessaire dans l'avenir.

Les bénéfices à long terme des normes de conception, des fonctions de conformité et de surveillance favorisent et soutiennent les besoins des entreprises et des clients. Cela comprend la réduction des coûts d'entretien à long terme et une approche rentable pour offrir un réseau de transport en commun régional uniforme à la population de l'Ontario.

9.0 Réalisations d'initiatives conjointes avec les intervenants

9.1 Infrastructure Ontario (IO)

Faisant partie d'une équipe de programme intégrée de Metrolinx/IO, IO fournit son expertise en approvisionnement et dirige le processus d'approvisionnement pour tous les projets pour lesquels le partenariat public-privé (PPP) est l'option d'approvisionnement choisie. Guidée par l'entente-cadre entre Metrolinx et IO, cette dernière continue d'être un partenaire essentiel participant à des initiatives prioritaires du transport en commun.

Ces projets comprennent tous les projets de TLR de la RGTH (TLR d'Eglinton Crosstown, de Finch West, de Hurontario et de Hamilton), le contrat de conception, de construction, de financement et d'entretien pour le centre d'entretien ferroviaire de Whitby et les contrats PPP pour les projets du programme d'expansion du réseau ferroviaire de GO.

Une équipe intégrée de Metrolinx/IO servira également à faire progresser la stratégie de développement axé sur le transport en commun.

En multipliant les projets PPP effectués en partenariat avec IO, Metrolinx vise à optimiser le rapport qualité-prix comparativement aux modèles traditionnels d'exécution de projet.

Metrolinx travaillera également en étroite collaboration avec la province, IO, la ville de Toronto et d'autres municipalités sur les projets répertoriés dans le nouveau plan de métro de la RGTH de la province.

9.2 Partenaires gouvernementaux

Municipalités

En tant que fournisseur régional de transport en commun, Metrolinx collabore et consulte ses partenaires et intervenants afin d'accroître l'harmonisation et la coordination dans la région. L'un des domaines de collaboration avec les municipalités se reflète dans l'élaboration d'un plan de transport régional mis à jour (PTR 2041), dont l'engagement, la consultation et la mise en œuvre avec les municipalités constituent un élément clé du processus. Metrolinx collabore également avec les municipalités à des travaux liés à la conception préliminaire et à la copromotion pour la réalisation de projets de transport en commun rapide.

L'engagement avec les municipalités se reflète également dans la conclusion de nouvelles ententes décennales PRESTO, qui ont été finalisées et sont entrées en vigueur en janvier 2018. Metrolinx collabore avec les autres fournisseurs de service de transport en commun municipaux en vue de faire de PRESTO le principal système tarifaire et de faire progresser son adoption dans l'ensemble de la région.

En ce qui concerne l'intégration tarifaire, la province, par l'entremise de Metrolinx et du MTO, a travaillé en étroite collaboration avec la ville de Toronto et la TTC à la mise en œuvre d'un double tarif réduit pour les transferts entre GO Transit/UP Express et la TTC.

En 2018, Metrolinx a convoqué une table ronde régionale des directeurs généraux de l'administration, des directeurs municipaux et des chefs de la direction des municipalités et des sociétés de transport en commun afin d'établir les priorités et de trouver un consensus sur les questions liées au transport régional pour faire progresser la mise en œuvre du PTR 2041. La table ronde vise à mieux harmoniser les priorités clés, à trouver des solutions et à améliorer la collaboration entre les municipalités de Metrolinx, de la région du Grand Toronto et de Hamilton (RGTH) et les municipalités clés de la zone de service GO. La table ronde régionale se réunit tous les trois ans et a contribué à l'avancement du réseau de transport en commun rapide fréquent (RTCRF) et à l'intégration des tarifs et des services dans la région.

Le programme de l'Initiative d'approvisionnement en transport en commun (IATC) de Metrolinx favorise l'innovation et les économies pour les biens et services de transport en commun au nom des municipalités de l'Ontario. Le programme de l'IATC a permis aux contribuables ontariens d'économiser environ 26 millions de dollars depuis 2006.

L'IATC continue de connaître une croissance remarquable avec 47 partenaires de transport en commun participants au fil des ans. La participation des municipalités se fait sur une base volontaire. Elle travaille avec les petits, moyens et grands systèmes de la province afin de regrouper le volume d'achats, d'éliminer les processus d'approvisionnement en double et de s'assurer que les livrables contractuels sont respectés. Avec l'annonce récente du programme d'infrastructure Investir dans le Canada (PIIC), le programme d'approvisionnement conjoint de l'IATC de Metrolinx aide les municipalités à accéder immédiatement aux contrats d'approvisionnement et à réaliser des économies d'achat.

Les contrats d'approvisionnement actifs comprennent des fourgonnettes de navette, des véhicules de transport en commun spécialisés à plancher surbaissé ou surélevé et des véhicules de transport en commun conventionnels, des systèmes de transports intelligents – localisation automatique de véhicules (STI-LAV) et un système de surveillance des véhicules à bord qui aident les municipalités à améliorer leur capacité, leur qualité et leur sécurité dans le réseau de transport.

L'IATC de Metrolinx offre un service à la clientèle, des économies d'approvisionnement et une valeur opérationnelle qui permettent aux municipalités de maximiser leur financement du transport en commun et de mieux servir leurs usagers et leurs contribuables. Le programme montre comment Metrolinx s'associe aux municipalités de la RGTH et de la province pour relier les collectivités et offrir un service de transport en commun pratique à tous les Ontariens.

De plus, à mesure que Metrolinx progresse dans son travail sur l'expansion du réseau ferroviaire de GO, elle met en place les mécanismes qui favoriseront une étroite collaboration de travail avec les municipalités tout au long de la phase de construction.

Gouvernement fédéral

En tant que partenaire clé dans la réalisation de projets d'infrastructure de transport en commun, Metrolinx travaille en étroite collaboration avec le gouvernement fédéral, par le

biais de divers programmes de financement fédéraux. En mars 2017, le gouvernement fédéral a annoncé un financement fédéral de 1,9 milliard de dollars pour les projets d'expansion du réseau ferroviaire de GO dans le cadre du volet Infrastructure du transport en commun du Fonds Chantiers Canada, sous réserve de la finalisation de l'accord de contribution. Le financement fédéral appuiera les principaux travaux d'infrastructure nécessaires à l'expansion du réseau ferroviaire de GO sur les corridors Kitchener, Lakeshore Est, Lakeshore Ouest et Barrie, notamment l'amélioration des voies ferrées, les sauts-de-mouton, les aires d'entretien et d'escale et la modernisation des gares. De plus, comme annoncé en juin 2017, dans le cadre du volet Grandes infrastructures du Fonds Chantiers Canada, le gouvernement du Canada contribue jusqu'à 333 millions de dollars au projet du transport léger sur rail de Finch West.

De plus, le gouvernement fédéral a également annoncé un financement fédéral de plus de 93 millions de dollars en avril 2018 pour l'achat accéléré de 53 voitures à étage pour GO Transit. Ce financement s'inscrit dans le cadre de la phase 1 du Programme du fonds pour l'infrastructure du transport en commun (FITC) et appuiera l'expansion des services ferroviaires de GO, tout en permettant à Metrolinx d'atteindre les niveaux de service prévus après 2018. Le programme FITC comprend également un financement fédéral pouvant atteindre 28 millions de dollars pour les travaux de planification du programme Davenport Diamond et le développement de Metrolinx Enterprise Asset Management.

Metrolinx se réjouit à la perspective de collaborer avec la province et le gouvernement fédéral à de futurs programmes fédéraux de financement du transport en commun dans la RGTH, y compris le programme d'infrastructure Investir dans le Canada récemment annoncé.

9.3 Partenaires ferroviaires

Bien que Metrolinx soit propriétaire de 80 % des corridors ferroviaires de GO Transit (68,9 %, y compris le prolongement en semaine, du service jusqu'à Niagara), les coûts de certains services comme la signalisation, la régulation et la communication sont partagés entre les différents partenaires des corridors GO : Chemin de fer Canadien National (CN), Chemin de fer Canadien Pacifique (CP) et Toronto Terminal Railways (TTR). De plus, GO Transit collabore avec VIA Rail et d'autres partenaires qui utilisent les corridors ferroviaires, diverses propriétés et également les gares de Metrolinx.

La collaboration entre partenaires ferroviaires est également cruciale, étant donné que Metrolinx entreprend la mise en œuvre d'initiatives majeures d'expansion de ses services ferroviaires, notamment l'expansion du réseau ferroviaire de GO. Par exemple, en raison de considérations liées à la propriété ferroviaire, l'expansion du service ferroviaire GO sur les corridors de Kitchener, Richmond Hill et Milton au-delà des niveaux de service actuellement prévus pour l'expansion du réseau ferroviaire de GO dépend de l'issue favorable des négociations avec les partenaires du transport ferroviaire des marchandises.

Metrolinx continuera de travailler avec des partenaires du transport des marchandises comme le CN et le CP dans le cadre de la prolongation et de l'expansion du réseau ferroviaire de GO à Kitchener, Bowmanville et Niagara.

9.4 Autres principaux partenaires de services

Accenture est l'entrepreneur responsable de la mise en œuvre réussie et de l'entretien continu du système tarifaire PRESTO. En 2006, Accenture a obtenu un contrat de 10 ans pour la conception, la construction et l'exploitation du système de paiement des tarifs PRESTO. En 2016, Metrolinx a prolongé l'entente avec Accenture pour six ans afin d'assurer la stabilité, la qualité et l'avancement du système PRESTO.

Bombardier fournit les trains, en assure la maintenance et exploite le parc ferroviaire pour les activités de transport en commun. Suncor, l'un des fournisseurs de carburant diesel de GO Transit, devrait fournir 85,9 millions de litres à un coût de 81,8 millions de dollars en 2019-2020. Pacific Northern Railworks (PNR) entretient les 482 km (300 milles) de voies et de signaux appartenant à Metrolinx, à l'exception du corridor ferroviaire de la gare Union, qui est entretenu par TTR. Crosslinx Transit Solutions (ci-après Crosslinx), Mosaic Transit Group et Plenary Infrastructure ERMF se sont vus octroyer par DMFA les contrats PPP pour la conception, la construction, le financement et la maintenance du TLR d'Eglinton Crosstown, du TLR de Finch West et de l'installation de maintenance ferroviaire de Whitby, respectivement.

En mai 2017, PRESTO et Metrolinx ont signé une entente de partenariat avec Loblaws pour vendre des cartes PRESTO et les charger de fonds, vendre des laissez-passer et établir des types tarifaires aux endroits stratégiques dans la RGTH et à Ottawa. D'ici la fin de 2018-2019, ce service sera offert dans près de 400 magasins Shoppers Drug Mart et autres bannières Loblaw dans la RGTH et à Ottawa. Metrolinx s'associe également à Loblaws pour mettre à l'essai le service pilote de ramassage d'épicerie PC Express aux gares de GO Transit. Une fois le projet pilote terminé et les leçons clés apprises, ce service sera déployé dans d'autres gares GO de l'ensemble de la région.

10.0 Profil financier

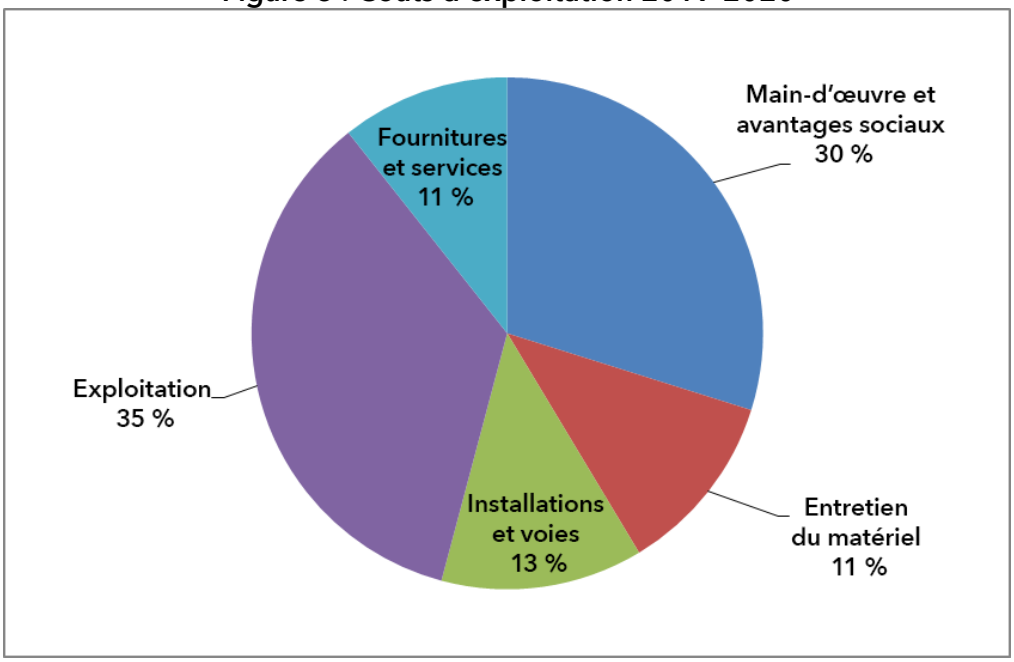
10.1 Budget d'exploitation

L'élaboration du budget de fonctionnement de 2019-2020 est guidée par l'engagement pris dans le cadre des objectifs stratégiques de réduire de 149 millions de dollars ses besoins prévus en subventions. Cela représente une diminution de 32 % par rapport au montant requis avant les économies et les gains d'efficience prévus dans le plan budgétaire de 2019-2020. Pour réaliser ces gains d'efficience, le plan budgétaire de 2019-2020 comprend des initiatives dynamiques, mais réalisables visant à réaliser des économies de coûts et à réduire les coûts opérationnels. Ces réductions des coûts d'exploitation sont attribuables aux initiatives d'économie et à l'efficacité opérationnelle qui ont été rendues possibles par les améliorations apportées à la planification des activités dont il est question à la section 8.1 ci-dessus. Le processus de planification budgétaire de 2019-2020 a également introduit l'obligation de suivre régulièrement les objectifs d'économies définis dans le budget, d'en rendre compte et de les gérer.

L'élaboration du budget se base aussi sur d'autres hypothèses, comme le nombre de passagers, l'augmentation des tarifs et les prix du diesel (veuillez consulter l'annexe). Le budget est présenté par division opérationnelle et par programme; les coûts directs des services partagés sont attribués au secteur d'activités concerné. L'organisation continue de faire des progrès en ce qui concerne le modèle de répartition des coûts qui répartit les frais généraux entre les divisions et les programmes en fonction des principaux générateurs de coûts.

Pour l'exercice 2019-2020, les dépenses totales devraient s'élever à 1 140,7 millions de dollars. Les recettes totales devraient s'établir à 827,7 millions de dollars, dont 627,6 millions de dollars en recettes tarifaires, 160 millions de dollars en recettes non tarifaires et 40 millions de dollars en produits de la vente d'actifs.

Figure 6 : Coûts d'exploitation 2019-2020



Dans le budget d'exploitation de l'exercice 2019-2020, la plus forte somme est attribuée aux frais d'exploitation, qui représentent 35 % du total. Cela comprend des éléments tels que les salaires des équipes de train, la répartition du contrôle ferroviaire et l'exploitation de PRESTO.

Puis, la main d'œuvre et les avantages sociaux représentent 30 % du budget d'exploitation, contribuant à la croissance de la fréquentation. Les installations et les voies représentent 13 % du budget d'exploitation et comprennent les loyers, les impôts fonciers, l'électricité, l'entretien hivernal et la réparation des autres installations. La maintenance de l'équipement représente 11 % du budget et englobe les services de soutien, les stocks, les inspections et les manœuvres de triage. Finalement, les fournitures et les services comptent pour 11 % du budget. Ils comprennent tous les types de services professionnels, les frais bancaires, la formation du personnel et la publicité.

Les recettes tarifaires des opérations de transport en commun sont basées sur une augmentation d'une année à l'autre de l'achalandage et sur les changements tarifaires de GO mis en œuvre le 20 avril 2019 (voir l'annexe).

Les sources de revenus ne découlant pas des tarifs comprennent habituellement la vente d'espaces de panneaux publicitaires, les redevances pour l'utilisation des voies dans les corridors détenus par Metrolinx, les partenariats pour les lignes UP Express, les intérêts sur le fonds de roulement et les frais des stationnements réservés. En plus de ces sources plus typiques de recettes non tarifaires, le total des recettes tirées des droits de PRESTO et du produit de la vente d'actifs pour appuyer le Programme de développement axé sur le transport en commun devrait atteindre 107,2 millions de dollars et 40 millions de dollars, respectivement, pour 2019-2020.

Metrolinx est une entité consolidée de la province de l'Ontario. Ainsi, l'incidence financière de Metrolinx sur la province équivaut à la subvention d'exploitation, à l'amortissement des immobilisations et au coût d'emprunt des dépenses en immobilisations de Metrolinx. Dans le budget d'exploitation de Metrolinx pour l'exercice 2019-2020, la somme de 1 140,7 millions de dollars en dépenses est compensée par des revenus de 827,7 millions. De plus, il y a un réalignement de 8,2 millions de dollars du financement des immobilisations sur le financement de l'exploitation, ce qui se traduit par un besoin approuvé de subventions provinciales de 321,2 millions de dollars pour 2019-2020. La dépense d'amortissement en 2019-2020 est estimée à 778,7 millions de dollars.

Pour les exercices 2020-2021 et 2021-2022, Metrolinx planifie des dépenses de 1 246,6 millions et 1 315,2 millions de dollars respectivement en dépenses d'exploitation pour couvrir les augmentations planifiées des services, de même que d'autres initiatives en cours. Les revenus devraient atteindre 896,4 millions de dollars en 2020-2021 et 956,7 millions de dollars en 2021-2022, ce qui représente des augmentations de 8,3 % et de 6,7 % respectivement.

Figure 7 : Aperçu, par programme, du budget d'exploitation pour trois ans

Recettes (en millions $)	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Exploitation du transport en commun	672,0	721,9	762,6
PRESTO :	107,2	125,9	145,6
Interne de Metrolinx	48,4	48,5	48,5
Recettes totales	**827,7**	**896,4**	**956,7**
Frais d'exploitation (en millions $)	**2019-2020**	**2020-2021**	**2021-2022**
Exploitation du transport en commun	913,6	1 002,5	1 062,0
PRESTO :	144,6	155,2	162,4
Transport en commun rapide	0,3	1,4	1,5
Planification du transport régional	9,1	9,7	10,2
Interne de Metrolinx	73,1	77,7	79,2
Total des dépenses	**1 140,7**	**1 246,6**	**1 315,2**
Exigences d'exploitation nettes	313,1	350,2	358,6
Immobilisations par l'exploitation	8,2	8,0	58,8
Moins : Approbations de subventions planifiées	321,2	358,2	417,4
Surplus budgétaires prévus (perte)	**0,0**	**0,0**	**0,0**

Remarque :

* Les approbations de subventions planifiées comprennent la subvention de base ainsi que les approbations de subventions d'exploitation supplémentaires reçues dans le budget provincial de 2019-2020

Figure 8 : Tableau du budget d'exploitation de l'exercice 2019-2020 selon les programmes

(Millions de dollars)	Exploitation du transport en commun	PRESTO :	Transport en commun rapide	Planification du transport régional	Interne de Metrolinx	Total de Metrolinx
Recettes						0,0
Recettes tarifaires	627,6					627,6
Revenus générés par autre chose que les tarifs	44,4				8,4	52,8
Revenus générés par les tarifs PRESTO		107,2				107,2
Profits provenant de la vente de biens					40,0	40,0
Recettes totales	**672,0**	**107,2**	**0,0**	**0,0**	**48,4**	**827,7**
Dépenses par type						
Main-d'œuvre et avantages sociaux	272,3	16,7	0,0	3,0	43,8	335,8
Exploitation	289,4	97,1		1,2	9,8	397,4
Entretien du matériel	131,5				0,0	131,6
Installations et voies	147,7	4,1	0,0	0,4	9,7	161,9
Fournitures et services	72,8	26,8	0,4	4,5	9,7	114,1
Total des dépenses	**913,6**	**144,6**	**0,4**	**9,1**	**73,1**	**1 140,7**
Différence entre les dépenses et les revenus	-241,6	-37,4	-0,4	-9,1	-24,6	-313,1
Exigences d'exploitation nettes	**-241,6**	**-37,4**	**-0,4**	**-9,1**	**-24,6**	**-313,1**
Immobilisations par l'exploitation : Intérêt à long terme pour le centre de maintenance ferroviaire de l'Est						-8,2
Moins les approbations de subventions planifiées						321,2
Surplus budgétaires prévus (perte)						**0,0**
Dotation aux amortissements						778,7

10.2 Revenus de partenariat et non tarifaires

Tout au long de 2018-2019, Metrolinx s'est efforcée d'atteindre ses objectifs d'augmenter les revenus non tarifaires à l'appui des objectifs de l'entreprise. Nous élargissons l'accent mis sur les ventes non tarifaires en misant sur les gains tirés de la publicité faite en 2018-2019. Voici quelques faits saillants de l'équipe de vente en partenariat et non tarifaire du Marketing en 2018-2019 :

- Les revenus publicitaires ont augmenté de 20 % en raison de la renégociation de l'entente avec Hillside Media, de la construction d'un nouveau panneau d'affichage numérique à la gare GO de Milton et de la croissance du réseau publicitaire du réseau ferroviaire de GO.
- Partenariat de PRESTO avec Scotiabank Arena - 20 000 cartes distribuées par l'entremise de Scotiabank Arena. 70 % des cartes sont utilisées et, d'un mois à l'autre, il y a une augmentation constante du nombre de portefeuilles électroniques et de laissez-passer périodiques.
- Un nouveau partenariat pilote avec Uber et UP Express a été lancé en octobre 2018. Ouverture d'une nouvelle gare GO PC Express à Burlington le 29 janvier, coïncidant avec le lancement du service le même jour dans toutes les gares GO PC Express (Burlington, Bronte, Oakville, Clarkson, Rouge Hill, et Whitby)
- Douze partenariats promotionnels et 15 offres PRESTO Avantages ont été exécutés, ce qui a généré des revenus de 2,9 millions de dollars et plus de 18 000 rachats d'offres PRESTO Avantages.

En plus de ces réussites, Metrolinx continue de miser sur son travail pour mettre en œuvre une stratégie pluriannuelle de vente au détail dans les gares GO. Nous continuerons de travailler avec les fournisseurs existants et les nouveaux détaillants en 2019-2020 pour offrir des offres uniques à nos clients dans nos gares et dans tout le réseau, notamment des aliments et des boissons comme la réouverture de Tim Hortons Burlington qui aura lieu le 3 juin 2019.

Publicités

Metrolinx procède actuellement à la mise à niveau et à l'expansion de ses actifs publicitaires dans l'ensemble du réseau GO afin de générer des revenus supplémentaires non tarifaires. Une grande partie de cette initiative est une transition vers les actifs numériques. À l'heure actuelle, six gares à fort achalandage sont en voie d'être dotées de 45 panneaux publicitaires numériques. Ces travaux devraient être terminés au cours du premier trimestre de 2019-2020. Ces six gares devraient augmenter les recettes publicitaires du transport en commun de 20 % en 2019-2020.

Un plan est également en cours pour accroître la disponibilité des actifs publicitaires existants dans l'ensemble du réseau GO afin de répondre à la demande de nos partenaires publicitaires. Cela comprendra les biens situés à l'intérieur des propriétés de la centrale. Le Bay Concourse doit ouvrir ses portes cette année, ce qui contribuera à générer des revenus non tarifaires grâce à la vente au détail et à la publicité dans la région.

Stratégie d'affichage numérique

Au cours de la prochaine année, Metrolinx construira des panneaux d'affichage sur les propriétés appartenant à Metrolinx dans l'ensemble du réseau. Nous rechercherons également activement de futurs partenaires dans le cadre d'une nouvelle version d'un appel d'offres public afin d'encourager les entreprises de médias extérieurs à présenter des propositions de développement. Nous prévoyons que les revenus publicitaires tirés de la publicité extérieure augmenteront de 25 % en 2019-2020 grâce à la construction et à la livraison de nouveaux panneaux d'affichage.

Promotions des cartes tarifaires

Cette année, l'accent sera mis sur la création d'un portefeuille élargi de partenariats commerciaux pour stimuler la distribution de cartes comarquées afin d'accroître les revenus d'achalandage et les revenus non tarifaires et de créer une affinité de marque pour Metrolinx et ses partenaires potentiels.

Partenariats

L'équipe continuera de miser sur les succès passés, en cherchant des partenariats qui augmentent les revenus, réduisent les coûts et améliorent l'expérience client. Metrolinx mettra l'accent sur la recherche de partenaires dans des catégories clés comme l'automobile, les institutions financières, l'électronique grand public et les télécommunications. Au début de 2019-2020, Metrolinx lancera une nouvelle occasion sur MERX, une base de données en ligne pour les appels d'offres gouvernementaux ouverts, pour une déclaration d'intérêt (DI) dans le domaine des transports qui offrira des programmes de relations clients. De plus, Metrolinx lancera un projet pilote d'entreprise de réseau de transport pour améliorer l'accès à la gare et l'expérience client.

En collaboration avec des partenaires de Loblaws et de Shoppers Drug Mart, PRESTO lancera les premiers laissez-passer pour une période donnée. Les billets PRESTO peuvent être utilisés dans le réseau de la TTC et seront vendus dans les magasins Shoppers Drug Mart d'ici mai 2019 (et dans toutes les stations de métro de la TTC).

En 2019-2020, les partenariats promotionnels élargiront leur portée pour inclure de nouveaux partenariats, y compris des événements sportifs et musicaux ainsi que des occasions d'affaires et des conférences interentreprises, qui généreront des revenus et un rendement positif des investissements. Ces nouveaux partenariats amélioreront l'expérience client en créant des solutions de transport en commun et d'entrée fluides.

Service internet Wi-Fi pour les clients de GO Transit

Le service internet Wi-Fi à bord des trains et des autobus de GO Transit est un avantage auquel les clients souhaitent avoir accès depuis longtemps. Dans de nombreux sondages menés auprès de la clientèle depuis 2011, nous avons toujours entendu dire qu'il s'agit de l'une des commodités recherchées par les clients de GO. La mise en œuvre d'une solution Wi-Fi gratuite illustre la façon dont nous écoutons nos clients et répondons à leurs besoins et à leurs attentes. Elle offrira des occasions importantes de services à la clientèle et de

satisfaction de ses besoins, en offrant notamment l'accès à internet, la diffusion en continu de contenu protégé par le droit d'auteur et d'information à la clientèle.

Après l'évaluation d'un projet pilote Wi-Fi à l'été 2018, les négociations visant une entente avec le promoteur final se poursuivront en 2019, de même que l'élaboration d'une stratégie complète de déploiement et d'installation.

10.3 Programme de développement axé sur le transport en commun

Le développement axé sur le transport en commun est un élément important du plan pour 2041. Depuis l'adoption d'une approche fondée sur le marché en ce qui a trait au développement axé sur le transport en commun par Metrolinx en décembre 2018, les commentaires de l'industrie du développement sont très positifs.

La Stratégie axée sur le marché visant à mettre en œuvre l'infrastructure de transport en commun dans toute la région tire parti de la valeur de notre réseau de transport en commun, de notre service à la clientèle et de notre portefeuille immobilier. En avril 2018, le Conseil d'administration de Metrolinx a approuvé l'avancement du programme de développement axé sur le transport en commun, conformément à un certain nombre de principes directeurs et d'objectifs.

Les principes directeurs du programme de développement axé sur le transport en commun sont les suivants : a) juste valeur d'échange; b) augmentation du nombre de passagers du transport en commun; c) amélioration de l'expérience client; et d) construction des villes. De plus, les objectifs du programme de développement axé sur le transport en commun sont les suivants : (a) maximiser le potentiel d'actifs et de revenus ; (b) donner la priorité à la protection des actifs ; (c) être un partenaire commercial de confiance ; et (d) agir dans l'intérêt public provincial.

Le programme TOD s'applique au réseau de transport en commun de la région élargie du Golden Horseshoe et porte sur quatre volets de travail : (1) financement par des tiers fondé sur le marché; (2) développement commun; (3) dispositions; et (4) connectivité.

Une équipe intégrée Metrolinx-Infrastructure Ontario a été mise sur pied. Ensemble, les deux organismes tireront profit de leurs forces cumulatives pour faire avancer le programme de développement axé sur le transport en commun.

En 2019-2020, Metrolinx sollicitera l'intérêt de tiers pour de nouvelles stations et établira un processus officiel de réception des demandes qui assurera la clarté, l'équité et la réceptivité. Le réaménagement de la gare de Mimico réalisé en partenariat avec le groupe d'entreprises Vandyk, est un excellent exemple de développement axé sur le transport en commun fondé sur le marché intégrant une gare de GO Transit. Le Woodbine Entertainment Group prévoit de réaménager ses propriétés et de réaliser une nouvelle gare GO en collaboration avec Metrolinx. Metrolinx continue d'évaluer toutes les propositions de tiers qui appuient les objectifs du programme.

10.4 Investissement en capital

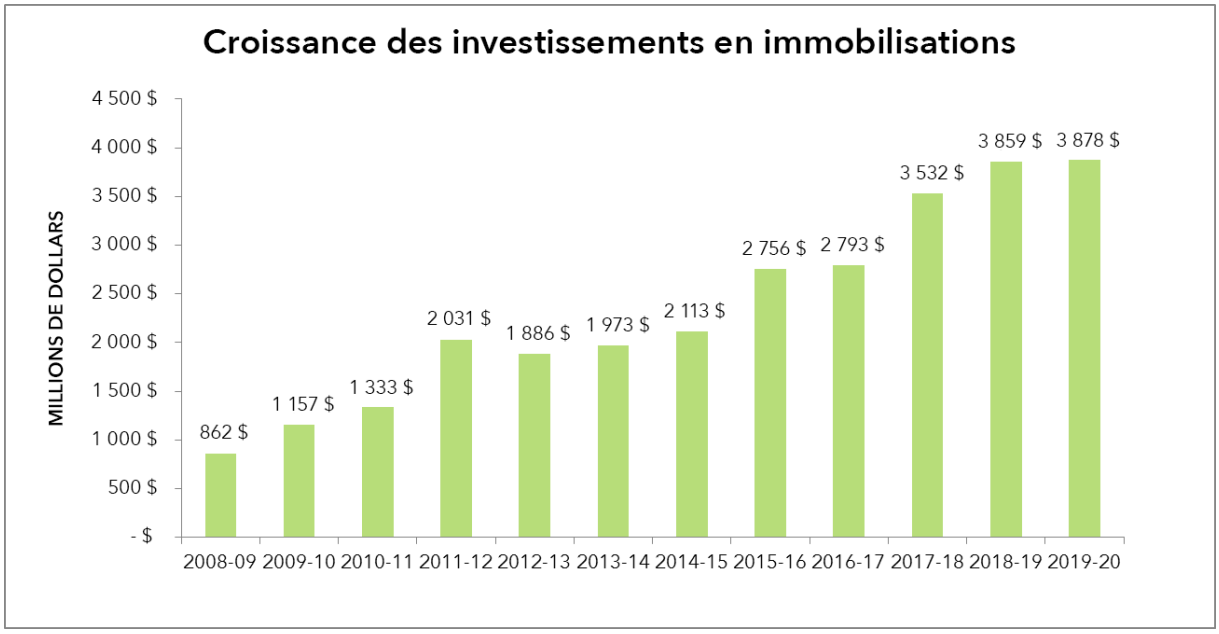
Le budget d'immobilisations de Metrolinx pour l'exercice 2019-2020 est d'environ 3,8 milliards, la majeure partie du financement provenant de la province de l'Ontario. Les autres sources de financement comprennent 19,0 millions de dollars du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) et 30,0 millions de dollars en contributions municipales. Des parties importantes du budget sont liées aux projets d'expansion du transport en commun rapide (comme le TLR d'Eglinton Crosstown), à l'avancement du programme d'expansion du réseau ferroviaire de GO ce régional express (SRE) de GO, et du programme de maintien en bon état du matériel.

Les grands projets d'immobilisations de Metrolinx pour lesquels des progrès importants sont prévus au cours de l'exercice de 2019-2020 comprennent notamment :

- Programmes de transport rapide (Eglinton, Finch, Hurontario, Hamilton, Viva)
- Tunnel ferroviaire des autoroutes 401/409;
- Modernisation des gares du corridor de Stouffville (Agincourt, Milliken, Unionville) et le saut-de-mouton de Steeles Avenue;
- Prolongement des voies du corridor de Stouffville;
- Réaménagement des gares de Cooksville et de Bramalea;
- Saut-de-mouton et parc de stationnement à étages de la gare de Rutherford;
- Agrandissement des installations de remisage de Lincolnville;
- Amélioration et restauration de la gare Union;
- Gares de Bloomington et de Caledonia;
- Station d'autobus de Kipling ;
- Station d'autobus du centre-ville à la gare Union;
- Système de contrôle ferroviaire de GO Transit;
- Travaux sur les corridors;
- Acquisitions de propriétés en vue des projets d'expansion du réseau ferroviaire de GO;
- Système de commande des trains du corridor ferroviaire de la gare Union;
- Création d'une nouvelle flotte de véhicules et la remise à neuf de la flotte existante;
- Travaux publics à l'appui des projets d'expansion du réseau ferroviaire de GO.

Grâce aux investissements de la province dans le programme d'expansion du réseau ferroviaire de GO, la croissance du plan d'immobilisations a été significative, ces dernières années. Le budget d'immobilisations est passé de moins d'un milliard de dollars en 2008-2009 à environ 3,9 milliards en 2019-2020. La figure 9 indique l'accroissement de l'investissement en immobilisations depuis 2008-2009. La faible augmentation d'une année à l'autre de l'investissement en immobilisations entre 2018-2019 et 2019-2020 reflète le plan du gouvernement visant à atteindre des niveaux plus durables d'investissement en infrastructure.

Figure 9 : Accroissement de l'investissement en immobilisations de Metrolinx



Remarque : Les montants antérieurs à 2018-2019 représentent les coûts réels engagés. Les chiffres de 2018-2019 sont provisoires et ceux de 2019-2020 sont des prévisions budgétaires.

La figure 10 présente un plan d'immobilisations quinquennal mobile pour l'expansion et la remise en état du réseau.

Figure 10 : Plan d'immobilisations quinquennal de Metrolinx pour l'expansion et la remise en état du réseau

(EN MILLIONS DE DOLLARS)	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Total	3 878	3 716	3 013	2 072	2 409

La figure 11 présente une ventilation des types d'investissements dans le plan d'immobilisations (en pourcentage du total), et la figure 12 propose des renseignements supplémentaires à propos des types de projets du plan d'immobilisations.

Figure 11 : Investissements en immobilisations de Metrolinx en 2019-2020 en pourcentage du capital total

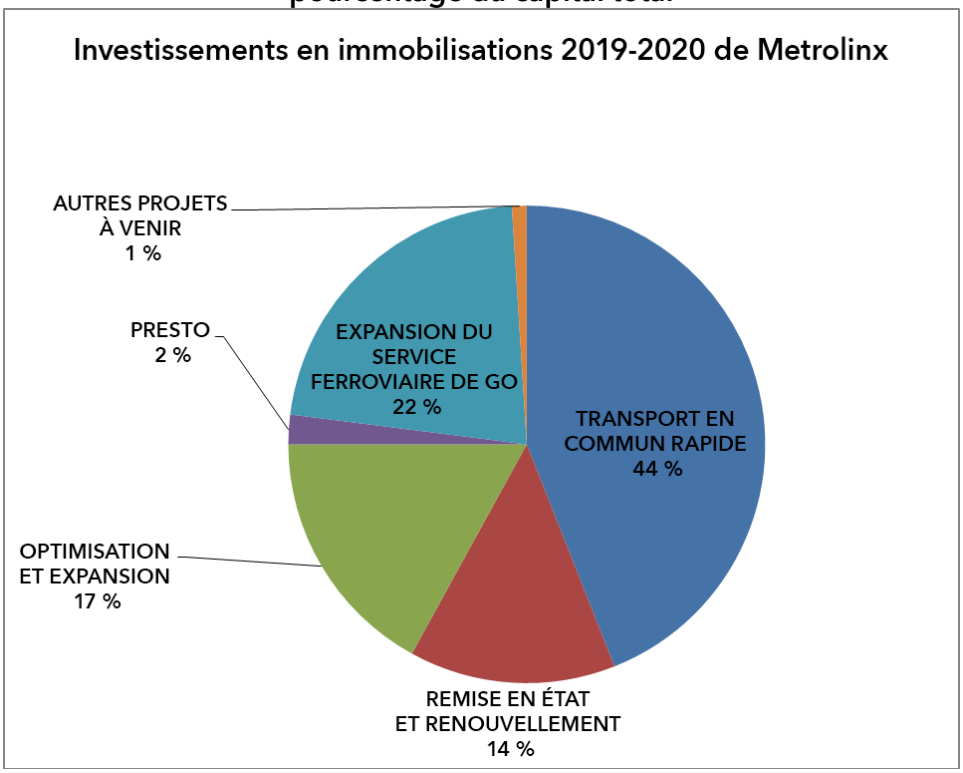


Figure 12 : Principaux investissements en immobilisations de Metrolinx pour l'exercice 2019-2020

Grands investissements en capital (en millions de dollars)	2019-20
TLR d'Eglinton Crosstown	1 317
Ligne Ontario	65
Prolongement de Bowmanville	7
Prolongement – Niagara	22
Expansion de Kitchener	27
Réhabilitation et renouvellement	701
Expansion et optimisation de GO	755
Mise en œuvre du système PRESTO et maintien en bon état du matériel	100

10.5 Croissance des immobilisations

Figure 13 : Croissance des immobilisations

Immobilisations	Milliards de dollars
Valeur comptable nette – 31 mars 2019	22,270
Ajouter : Budget d'immobilisations – 2019-2020	3,878
Moins : Amortissement estimatif 2019-2020	-0,779
Valeur comptable nette estimative – 31 mars 2020	25,369

10.6 Mesures de rendement et cibles

Les indicateurs de rendement clés (IRC) destinés au public sont constitués des résultats régionaux et des réalisations de Metrolinx. Les résultats régionaux mesurent le progrès global dans le développement du transport en commun dans la région et sont mesurés par rapport au rendement antérieur. L'information relative à ces résultats provient d'enquêtes publiées tous les cinq ans. Les résultats régionaux décrits dans le présent rapport sont fondés sur les résultats du sondage de 2015-2016.

Les IRC des réalisations de Metrolinx mesurent les contributions directes de Metrolinx aux résultats régionaux et servent à rendre compte du rendement de l'entreprise aux principaux intervenants de Metrolinx, soit le public et le ministère des Transports de l'Ontario. Ces IRC sont déclarés par rapport aux cibles qui sont un produit du processus de planification annuelle des activités.

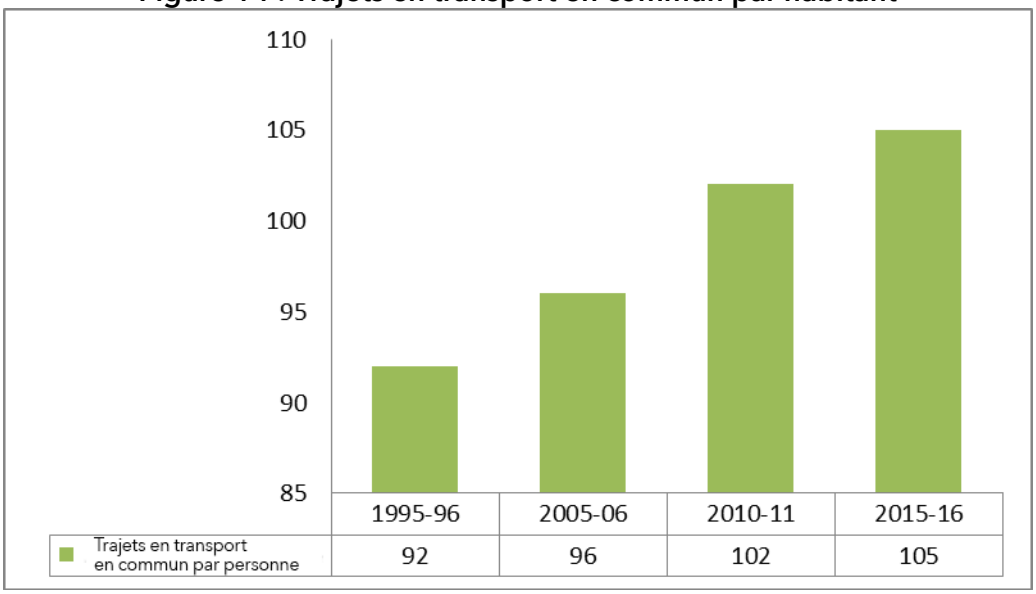
Les IRC divisionnaires (dont il est question à la section 8.1) sont alignés sur l'ensemble de ceux qui sont destinés au public énumérés précédemment et ont été choisis en fonction de cibles précises qui mesurent l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces IRC orienteront les résultats d'affaires déclarés dans le cadre des réalisations de Metrolinx, ce qui, tout compte fait, influera sur les résultats régionaux.

Résultats régionaux

Trajets en transport en commun par habitant

L'IRC des trajets en transport en commun par habitant représente le nombre moyen de trajets en transport en commun effectués par chaque membre de la population de la RGTH pour l'année visée. Au cours des 20 dernières années, cet IRC a augmenté de 14,1 % pour atteindre 105 en 2015-2016.

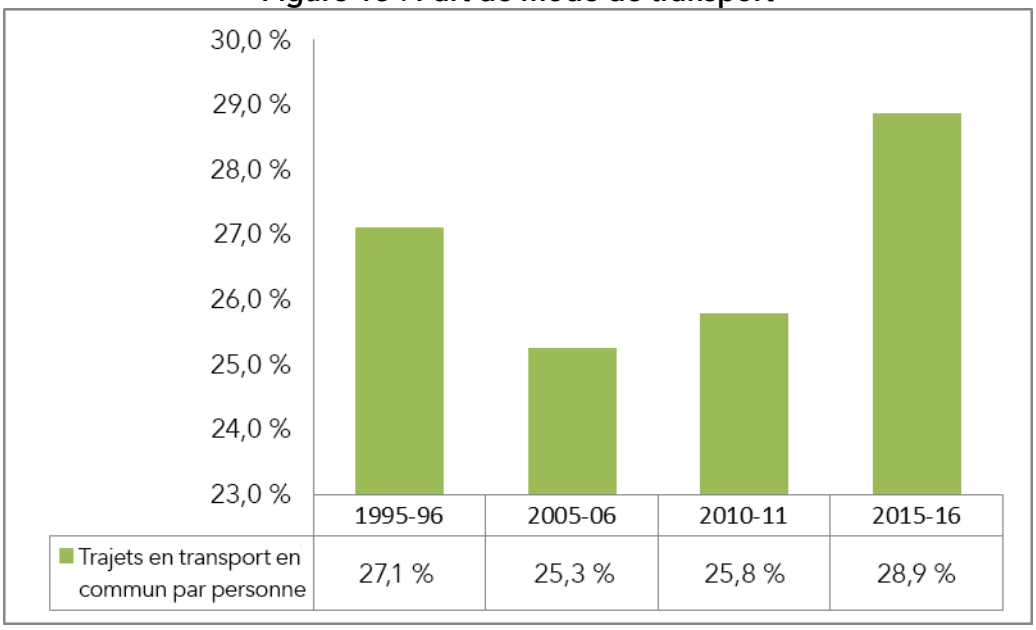
Figure 14 : Trajets en transport en commun par habitant



Part de mode de transport – transport en commun, marche et vélo

L'IRC de part de mode de transport – transport en commun, marche et vélo mesure le nombre moyen de trajets effectués par les navetteurs qui utilisent le transport en commun, la marche et le vélo en pourcentage du nombre total de trajets effectués pendant la période de pointe du matin (les jours de semaine de 6 h 30 à 9 h 30) pour l'exercice visée par le rapport. Depuis 1995-1996, cet IRC a augmenté de 1,8 point de pourcentage pour s'établir à 28,9 % en 2015-2016. La croissance de 3,1 points de pourcentage de 2010-2011 reflète une croissance modeste de l'ensemble des trajets effectués par les navetteurs, mais les trajets en transport en commun, à pied et à vélo ont continué d'afficher des niveaux de croissance plus élevés.

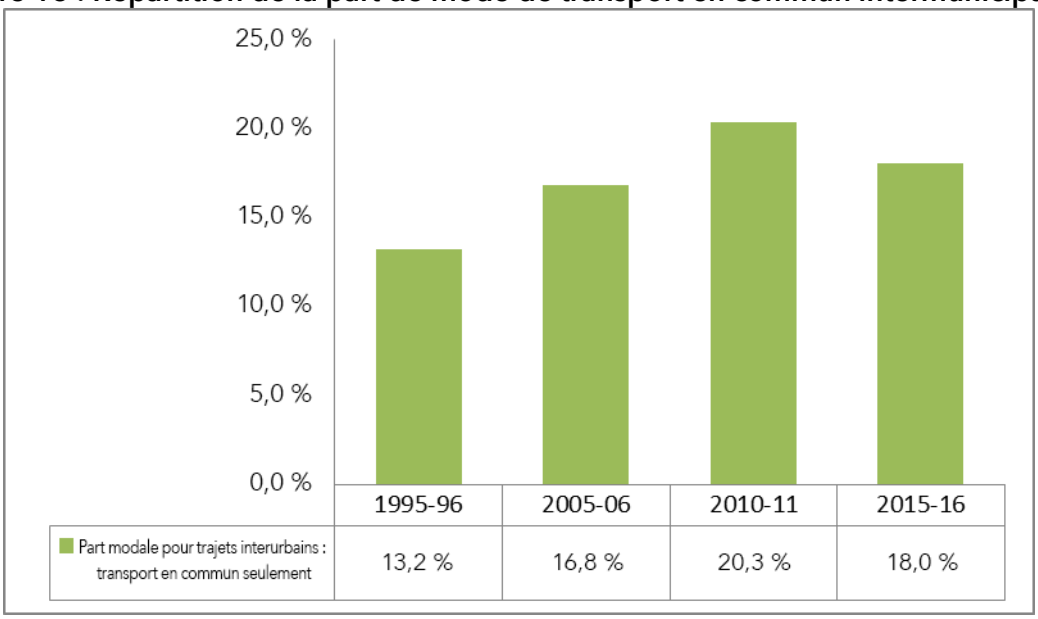
Figure 15 : Part de mode de transport



Part de mode de transport intermunicipalités du transport en commun seulement

L'IRC de part de mode de transport intermunicipalités du transport en commun seulement représente le nombre moyen de trajets effectués en transports en commun entre les municipalités en pourcentage du total des trajets effectués entre les diverses municipalités de la RGTH au cours de la période de pointe du matin pour l'exercice visé par le rapport. Au cours des 20 dernières années, cet IRC a augmenté de 4,8 points de pourcentage pour atteindre 18,0 % en 2015-2016. Notez que l'enquête de 2011 a surestimé le nombre de passagers de GO Transit pour l'exercice 2010-2011, ce qui a causé une surévaluation des IRC au cours de cette période.

Figure 16 : Répartition de la part de mode de transport en commun intermunicipalités



Temps consacré aux déplacements

L'IRC de temps consacré aux déplacements reste à définir et à mesurer.

Indicateurs de rendement clés – Réalisations de Metrolinx

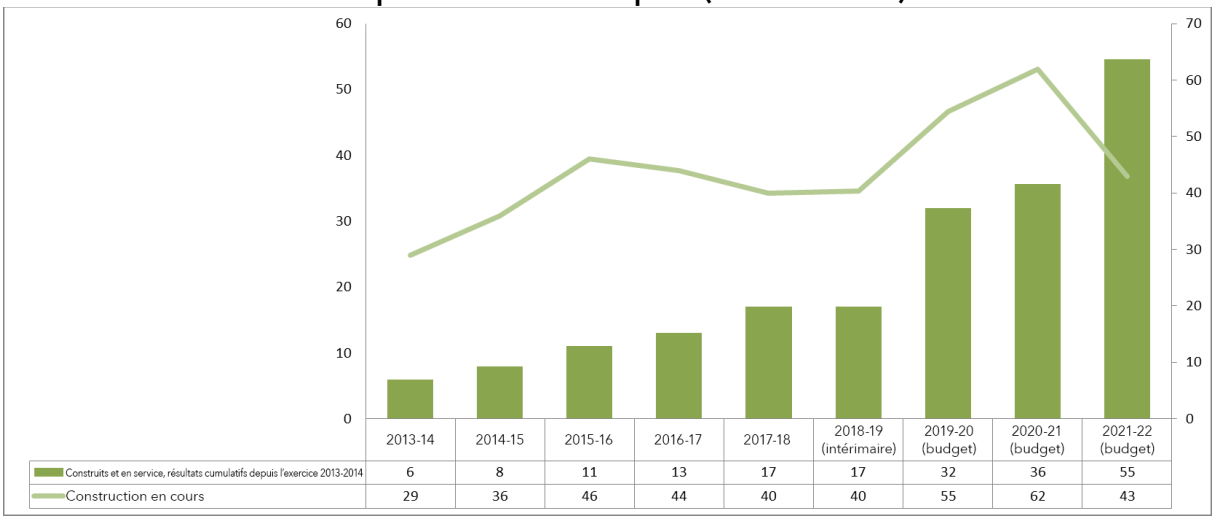
Les IRC des réalisations de Metrolinx mesurent nos prestations de services (opérations) ainsi que le rendement de notre infrastructure d'immobilisations.

Transformation de la mobilité régionale

Nouveaux corridors de transport rapide

Deux IRC mesurent nos progrès dans l'instauration de nouveaux secteurs de transport en commun rapide dans la région : des nouveaux corridors de transport en commun rapide, construits et en service (en kilomètres); nouveaux corridors de transport en commun rapide, en construction (en kilomètres). Metrolinx a construit et mis en service 17 km de transport en commun rapide depuis 2013-2014. Metrolinx aura 55 km de corridor de transport en commun rapide en construction d'ici la fin de 2019-2020. Cela comprend 18 km sur le TLR de Hurontario, 19 km sur le corridor d'Eglinton, 6,5 km sur le corridor de SAR vivaNext et 11 km sur celui de Finch. Après une longue période de construction en 2019-2020, Metrolinx s'attend à ce que 15 km supplémentaires du SAR vivaNext soient construits et mis en service d'ici la fin de 2019-2020.

Figure 17 : Ventilation pluriannuelle de la construction des nouveaux corridors de transport en commun rapide (en kilomètres)



	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19 (intérimaire)	2019-20 (budget)	2020-21 (budget)	2021-22 (budget)
Construits et en service, résultats cumulatifs depuis l'exercice 2013-2014	6	8	11	13	17	17	32	36	55
Construction en cours	29	36	46	44	40	40	55	62	43

Gérance financière et responsabilisation

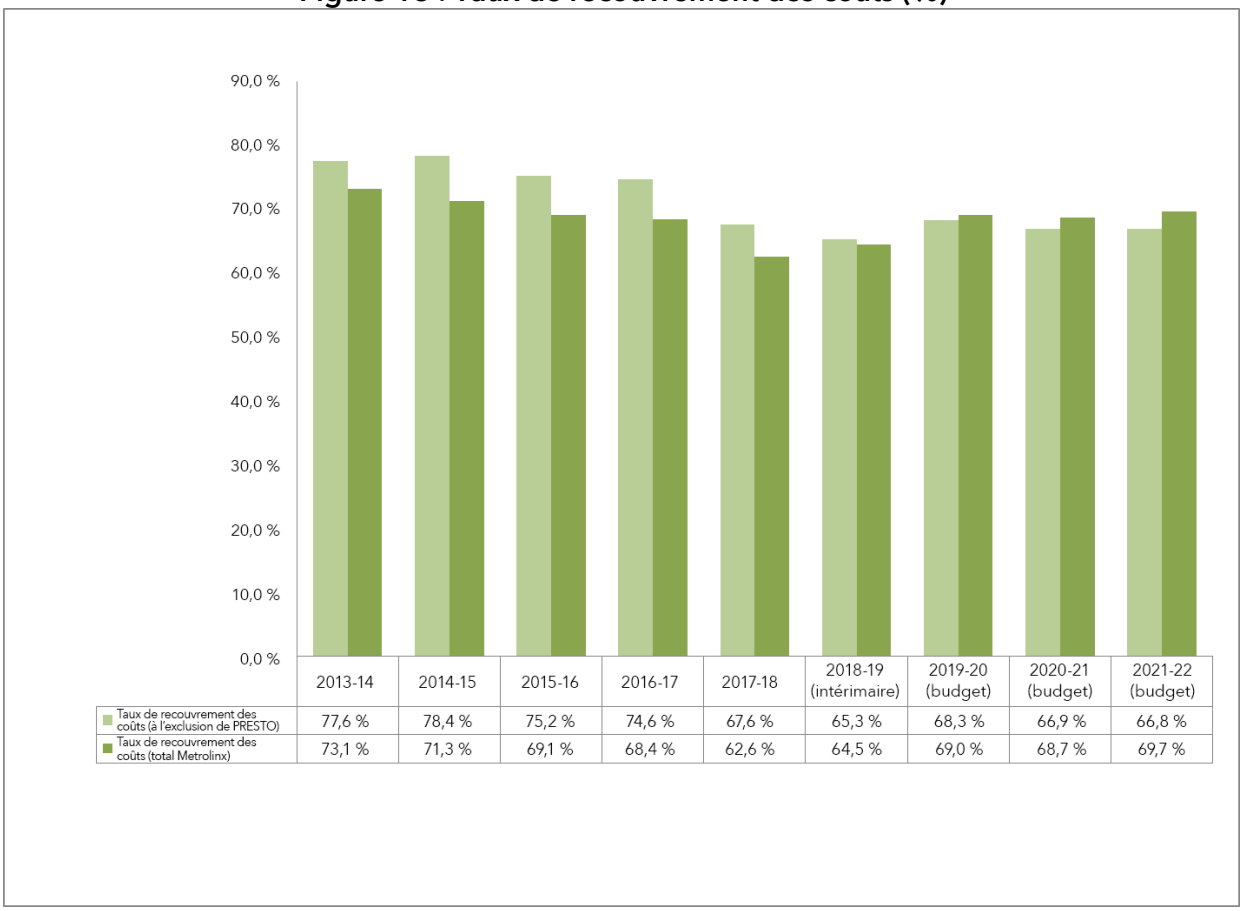
Taux de recouvrement des coûts (%)

Le taux de recouvrement des coûts, mesuré comme étant le ratio du total des revenus par rapport aux coûts d'exploitation totaux (excluant les dépenses d'immobilisations et d'exploitation), indique la mesure selon laquelle l'exploitation de l'organisation se finance elle-même.

Au cours de l'exercice 2019-2020, Metrolinx prévoit un taux de recouvrement des coûts de 69,0 %. Cette augmentation reflète l'intention de l'organisation de se concentrer sur les activités commerciales. Les objectifs stratégiques pour 2019-2020 comprennent une réduction prévue de la subvention d'exploitation de 149 millions de dollars (32 %). Pour atteindre cet objectif ambitieux, l'organisme a défini des initiatives de marketing qui augmenteront les revenus de 14 % et des initiatives d'efficacité opérationnelle qui réduiront les dépenses d'exploitation de 2 %. Enfin, la stratégie de développement axée sur le transport en commun qui vient d'être annoncée devrait permettre de réduire de 40 millions de dollars les subventions provenant de la vente d'actifs qui ne sont pas inclus dans le calcul du recouvrement des coûts.

Metrolinx compare ses taux de recouvrement des coûts à ses importants résultats, ainsi qu'aux repères dans l'industrie. Par le passé, Metrolinx a toujours présenté un des meilleurs taux de recouvrement des coûts parmi ses pairs en Amérique du Nord. Par exemple, TransLink, dans la région métropolitaine de Vancouver, a indiqué un taux de recouvrement des coûts de 54,4 % pour l'exercice budgétaire 2018 pour son service de transport en commun planifié.

Figure 18 : Taux de recouvrement des coûts (%)

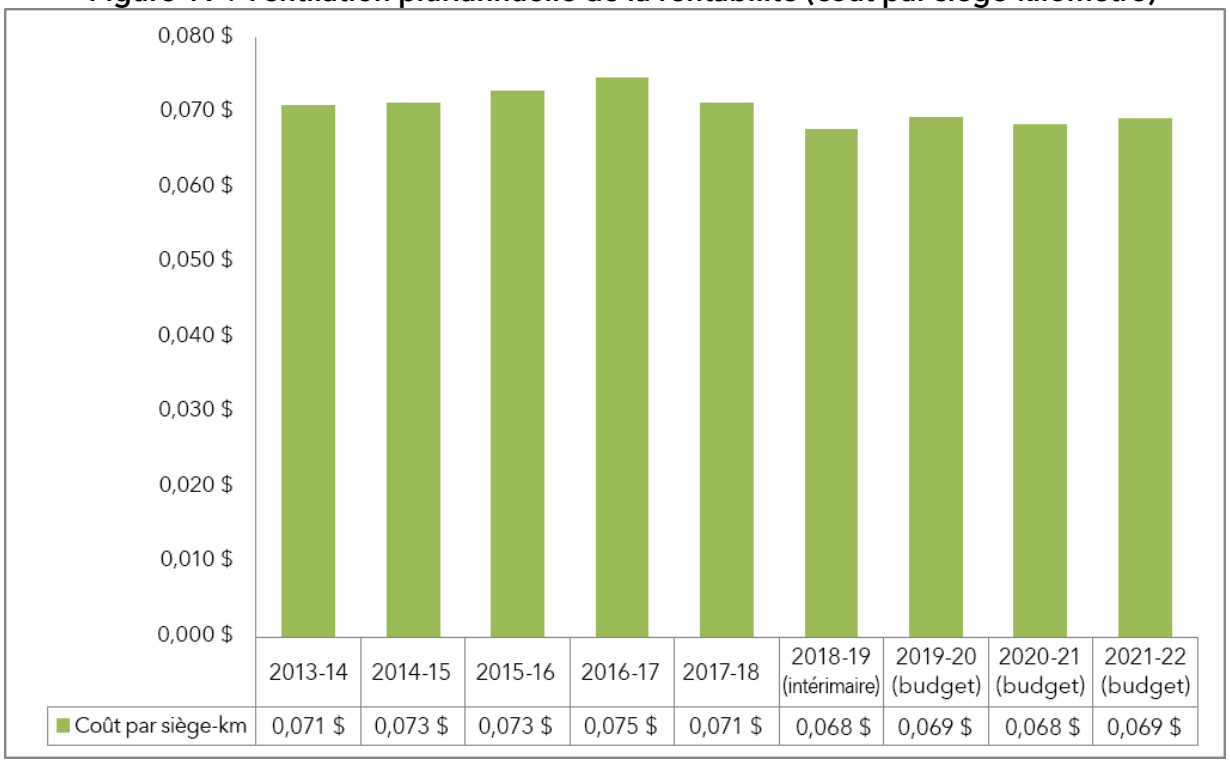


	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19 (intérimaire)	2019-20 (budget)	2020-21 (budget)	2021-22 (budget)
Taux de recouvrement des coûts (à l'exclusion de PRESTO)	77,6 %	78,4 %	75,2 %	74,6 %	67,6 %	65,3 %	68,3 %	66,9 %	66,8 %
Taux de recouvrement des coûts (total Metrolinx)	73,1 %	71,3 %	69,1 %	68,4 %	62,6 %	64,5 %	69,0 %	68,7 %	69,7 %

Rentabilité

L'IRC de la rentabilité mesure les dépenses d'exploitation totales de transport en commun (exploitation des trains et des autobus) engagées par sièges-kilomètre de service fourni pendant la période visée par le rapport. Cet IRC sert à mesurer l'efficacité de l'organisation dans sa prestation de services de transport en commun au public. Pour 2019-2020, Metrolinx prévoit une rentabilité de 0,069 $/siège-km, ce qui correspond à celle de l'année précédente.

Figure 19 : Ventilation pluriannuelle de la rentabilité (coût par siège-kilomètre)



	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19 (intérimaire)	2019-20 (budget)	2020-21 (budget)	2021-22 (budget)
Coût par siège-km	0,071 $	0,073 $	0,073 $	0,075 $	0,071 $	0,068 $	0,069 $	0,068 $	0,069 $

Efficacité de la réalisation des projets

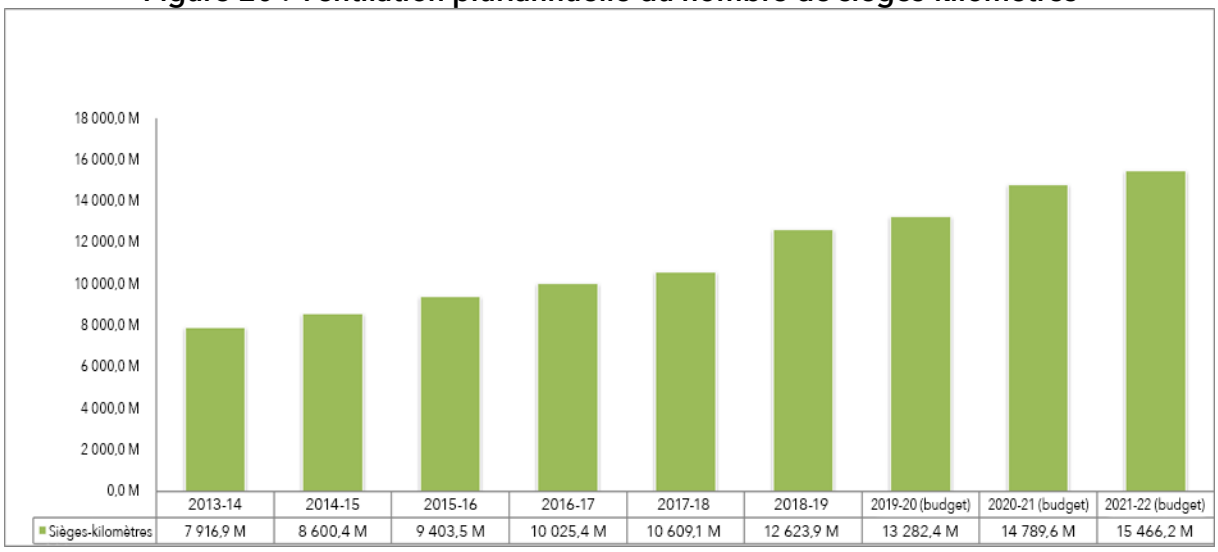
L'efficacité de la réalisation des projets mesure l'efficacité de l'organisation à réaliser les projets d'infrastructure d'immobilisations. Plus particulièrement, elle mesure le pourcentage de dépenses d'immobilisation réalisé dans les délais et les budgets prescrits. L'organisation est en train de redéfinir la façon de mesurer cet IRC.

Expérience client sécuritaire, de grande qualité et connectée

Sièges-Kilomètres (km)

L'IRC de sièges-kilomètres représente la capacité de service offerte au public pour la période visée par le rapport. En 2019-2020, le nombre de sièges-kilomètres devraient augmenter de 19 % pour atteindre 13 282,4 millions pour les services d'autobus et de train.

Figure 20 : Ventilation pluriannuelle du nombre de sièges-kilomètres

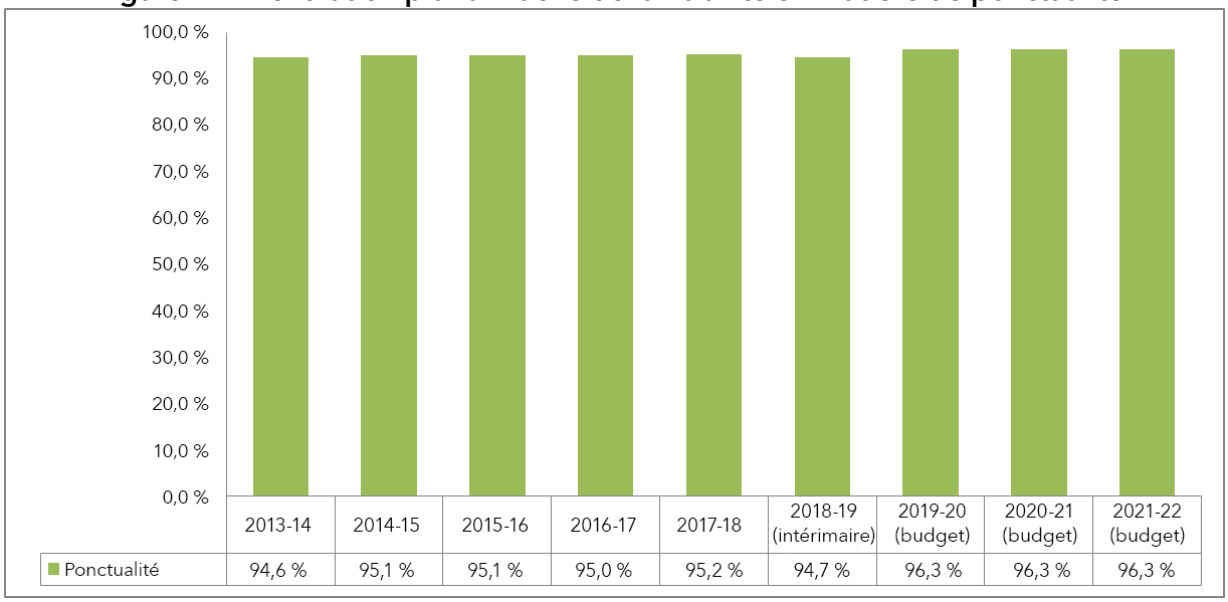


	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20 (budget)	2020-21 (budget)	2021-22 (budget)
Sièges-kilomètres	7 916,9 M	8 600,4 M	9 403,5 M	10 025,4 M	10 609,1 M	12 623,9 M	13 282,4 M	14 789,6 M	15 466,2 M

Fiabilité en matière de ponctualité

L'IRC de la fiabilité en matière de ponctualité mesure le nombre de parcours prévus qui arrivent à destination à temps pendant la période visées par le rapport. La ponctualité est définie comme l'arrivée dans les cinq minutes de l'heure prévue pour les parcours en train et dans les 15 minutes de l'heure prévue pour les parcours en autobus. La cible moyenne pondérée de 2019-2020 pour les services ferroviaires et d'autobus est de 95 %.

Figure 21 : Ventilation pluriannuelle de la fiabilité en matière de ponctualité



	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19 (intérimaire)	2019-20 (budget)	2020-21 (budget)	2021-22 (budget)
Ponctualité	94,6 %	95,1 %	95,1 %	95,0 %	95,2 %	94,7 %	96,3 %	96,3 %	96,3 %

10.7 Gestion de l'incertitude

Metrolinx continue d'améliorer son programme de gestion des risques d'entreprise (GRE) pour s'assurer de respecter l'exigence du gouvernement de l'Ontario qui consiste, pour tous les organismes provinciaux, à faire appel à une démarche de prise en compte du risque dans la gestion de l'entreprise. La détermination, l'évaluation, la gestion, la surveillance et la production de rapports sur les risques sont essentielles à l'atteinte des objectifs stratégiques. Dans le cadre de l'examen mensuel des activités, Metrolinx examine tous les risques appropriés avec notre équipe de la haute direction et tous les trimestres avec le Comité de la vérification des finances et de la gestion des risques du Conseil. Les risques sont définis et évalués au niveau de l'unité opérationnelle ou du projet, puis suivent le processus de gouvernance des risques de l'unité respective pour discussion à la table de direction avant discussion avec l'équipe de la haute direction. Notre équipe de la haute direction examine tous les risques cotés au-dessus de 10 pour la sécurité ou tous les risques cotés au-dessus de 20 pour d'autres catégories de répercussions, afin de s'assurer que des plans d'atténuation appropriés sont en place.

En 2018-2019, Metrolinx a fait l'objet d'un examen externe de la maturité du programme de GRE, qui a été présenté au Comité de la vérification, des finances et de la gestion des risques du Conseil en février 2019. L'examen a révélé que Metrolinx avait réalisé des progrès dans tous les domaines évalués, y compris la gouvernance, la détermination et l'évaluation des risques, la planification des interventions et des mesures, et la déclaration des risques. Voici les principaux points forts :

- organisation et gouvernance : harmonisation du conseil d'administration et de la direction.
- culture du risque et du rendement : solide culture de la sécurité solide en développement.

Voici les principales possibilités :

- appétit pour le risque : élaborer un cadre officiel d'appétit pour le risque et le partager.
- modélisation et analyse des risques : élaborer des indicateurs de risque clés, en commençant par les principaux risques, et assurer un suivi régulier.

À la suite de cet examen, Metrolinx a élaboré un nouveau plan biennal pour améliorer la maturité du programme de GRE et s'assurer que Metrolinx est le mieux placé pour déterminer les risques dans le paysage actuel et émergent.

Metrolinx continue de signaler et de surveiller ses principaux risques chaque mois à l'équipe de la haute direction. Le format du rapport sur les risques met l'accent sur les principaux risques et comprend des plans d'intervention pour une meilleure discussion de gestion afin de veiller à ce que les risques soient gérés afin de les réduire au niveau cible établi.

En 2018-2019, les risques signalés appartenaient aux catégories de risque suivantes : sécurité, cybersécurité, finances, exploitation, expérience client, gestion de projet et gestion du changement.

- *Risques pour la sécurité :* La possibilité que le public, les employés et/ou les entrepreneurs soient exposés à des blessures graves ou mortelles ou à des événements de sécurité en raison des actions, de l'inaction de Metrolinx ou de notre entrepreneur ou de la suffisance de notre infrastructure. Metrolinx est exposé à des risques de sécurité à la fois probables et moins que probables, mais aux répercussions importantes, notamment :

    - *Aptitude au travail*
        - Description : Veiller à ce que les politiques, les procédures, la formation et la surveillance soient suffisantes pour que les opérateurs soient aptes au travail en tout temps et qu'ils ne compromettent pas la sécurité.
        - Principaux développements de 2018-2019 : Avec la légalisation du cannabis en octobre 2018, une politique mise à jour sur l'aptitude au travail (aptitude au travail) est entrée en vigueur le 1er février 2019 et elle reflète la législation actuelle et continue de mettre l'accent sur notre exigence que tous les employés soient aptes à exercer leurs fonctions lorsqu'ils se présentent au travail. Metrolinx a envoyé une lettre aux principaux entrepreneurs au sujet de l'approche de Metrolinx à l'égard de la légalisation du cannabis et de l'aptitude au travail. Les superviseurs d'exploitation ferroviaire et d'autobus ont suivi la formation sur l'aptitude au travail.
    - *Transport de marchandises dangereuses dans les corridors de Metrolinx*
        - Description : Les transporteurs de marchandises qui transportent des marchandises dangereuses dans les corridors appartenant à Metrolinx et à proximité des clients et des employés de Metrolinx et du public peuvent avoir une incidence sur la sécurité si des marchandises dangereuses sont déversées et causent des dommages dans un corridor appartenant à Metrolinx ou à proximité de celui-ci.
        - Principaux développements de 2018-2019 : Un examen de l'historique des rapports du Bureau de la sécurité des transports (BST) sur le transport des marchandises dangereuses de 2014 à 2018 a été effectué. Un plan relatif aux matières dangereuses a été élaboré. Des discussions sont en cours avec les transporteurs de marchandises. De plus, la formation continue sur les marchandises dangereuses est en vigueur pour tout le personnel de première ligne : il a suivi le cours en ligne et la formation en classe.
    - *La congestion sur les quais et dans les escaliers à la gare Union*
        - Description : Risque de blessure pour les clients en raison de l'encombrement des escaliers et des quais de la gare Union.
        - Principaux développements de 2018-2019 : Achèvement du plan de soutien à la campagne de sécurité de la clientèle. Installation de lecteurs de titres de transport pour les stations dans le passage de gare de VIA. Installation de granite antidérapant et offrant un

contraste visuel sur les escaliers. Les coordonnateurs du service à la clientèle ont commencé à faire le suivi de toutes les interactions en matière de sécurité avec les clients sur les quais. Lancement d'un blogue vidéo (VLOG) – Vlogue axé sur les sacs à dos mettant en vedette la sécurité des transports en commun. Mise en œuvre, à l'automne 2018, d'un programme de sécurité de 12 semaines avec rétroaction positive et réalisation d'une opération éclair de sécurité sur les quais avec une présence accrue d'agents de la sécurité des transports en commun sur tous les quais.

- *Résilience climatique*
  - Description : Les changements climatiques entraîneront dans la RGTH une hausse de la température, des précipitations, des périodes de sécheresse, des bourrasques violentes et de la pluie verglaçante. Ces événements météorologiques violents peuvent s'avérer dangereux à la fois pour nos clients, pour nos employés et pour l'infrastructure. Une résilience climatique inadéquate ferait en sorte que l'organisation, ses actifs d'infrastructure et les composantes de son réseau de transport en commun régional n'arrivent pas à prévoir, à absorber et à tolérer les événements dangereux efficacement et en temps opportun, ni à s'en rétablir. La conservation, la restauration et la modernisation des structures et fonctions essentielles pourraient aider à cet effet.
  - Développements clés en 2018-2019 : Élaboration de plans d'action pour les unités opérationnelles dans le cadre de la Stratégie d'adaptation au changement climatique de Metrolinx.

- *Cyberrisques* : Les expositions, vulnérabilités et incidents graves découlant d'une panne de technologie ou de systèmes de TI en raison d'une faiblesse ou d'une intention malveillante.
  - *Panne de cybersécurité ou d'importante technologie de TI, ou violation de données*
    - Description : Les incidents graves comme les brèches de sécurité qui endommagent les biens, causent des interruptions de service ou entraînent des décès ou des blessures. La modification ou la perturbation des communications au public et des plateformes de communication, ou la perturbation ou l'infiltration des réseaux internes et sans fil.
    - Développements clés en 2018-2019 : Une stratégie de cybersécurité, un plan pluriannuel et une feuille de route de plus de 60 projets ont été élaborés en vue d'atténuer les risques de cybersécurité. Ceux-ci mettent l'accent sur les initiatives de prévention, de préparation et d'intervention.
  - *Cyberincident PRESTO*
    - Description : Un cyberincident grave qui crée un risque au niveau des finances ou de la réputation, car il met en péril les données confidentielles des clients ou cause un temps d'arrêt ayant une incidence sur les revenus.

        - Développements clés en 2018-2019 : Mise en œuvre du cadre du National Institute of Standards and Technology (NIST SOC2.0) (normes des centres des opérations de sécurité).

- *Risques financiers :* La possibilité de perte financière, y compris les coûts opérationnels et dépenses en immobilisations excédentaires, ou les pertes de revenus. Les plus grands risques au niveau du rendement financier sont :
    - *Durabilité du financement*
        - Description : Des fonds insuffisants faisant en sorte que les dépenses opérationnelles dépassent les revenus et les subventions.
        - Développements clés en 2018-2019 : Metrolinx a présenté un budget 2019-2020 au gouvernement. Le plan mentionne des options d'épargne envisagées par le gouvernement.

- *Risques opérationnels :* Perte découlant d'une infrastructure inadéquate ou défaillante, de processus ou d'une mauvaise gestion des risques opérationnels, y compris par les entrepreneurs et les fournisseurs. Ces risques peuvent entraîner des interruptions de fiabilité et de disponibilité des services. En 2018-2019, nous avons mis l'accent sur ceci :
    - *Fiabilité opérationnelle*
        - Description : Un événement ou une série d'événements qui crée un impact négatif prolongé sur la fiabilité opérationnelle, prenant la forme soit d'un impact sur la fiabilité générale au quotidien, soit d'une interruption de plusieurs jours.
        - Développements clés en 2018-2019 : En date de novembre 2018, le centre de commande de GO Transit est devenu le centre d'opérations du réseau, ceci dans le but d'améliorer les communications et l'intégration entre les équipes. Des procédures systématiques ont été mises en œuvre pour les opérations du centre de commande, y compris diverses occasions de discuter de la ponctualité du service ferroviaire (appel des présences quotidiens, caucus hebdomadaire, ateliers mensuels). Les équipes des opérations disposent de salles de commandes où elles peuvent discuter des enjeux au quotidien. Un local central (la salle de commande de ponctualité du service ferroviaire) a été créé à l'administration centrale de Metrolinx pour la gestion de la ponctualité des trains. Des appels de présences quotidiens, des caucus hebdomadaires et des ateliers mensuels ont lieu pour discuter de la ponctualité et tenir les équipes responsables. Des ajustements des temps de trajet ont été mis en œuvre en février 2019 afin d'améliorer le rendement.

- *Risques au niveau de l'expérience client* : Le risque que Metrolinx ne parvienne pas à cerner et à combler les besoins et les attentes de ses clients.
    - *Expérience client PRESTO*
        - Description : La qualité de l'expérience client de PRESTO baisse avec le temps, ce qui empêche PRESTO de fournir un service fiable et satisfaisant à ses clients.
        - Développements clés en 2018-2019 : La fiabilité du service de PRESTO (p. ex., site Web, centre d'appels, système central et

appareils) a constamment atteint sa cible de disponibilité de 99,0 %. Les équipes des opérations et de l'expérience client de PRESTO ont travaillé pour améliorer de façon continue les points difficiles pour les clients, ceux-là mêmes qui ont déjà nui à l'expérience client (p. ex., temps nécessaire pour le chargement à distance, distribution des cartes, gestion du réseau, intermédiaires pour l'achat, le chargement et la gestion des cartes et des comptes).

- *Risques associés à la réalisation des projets d'immobilisations :* Risques intégrés à la réalisation de grands projets d'infrastructure, y compris la définition de la portée pour veiller à la concrétisation des avantages, à la réalisation des travaux de construction en respectant les budgets convenus et les échéanciers prévus ou communiqués au public, et à l'assurance du rendement des experts techniques et des entrepreneurs. Risque de nuire à la réputation de Metrolinx, en plus de retarder la réalisation de la modernisation de l'infrastructure et des services et de causer des coûts excédentaires. Les principaux risques des projets comprennent ceux qui suivent :
    - *Retards de la finalisation de la portée du programme d'expansion de GO – nécessite la définition de l'infrastructure pour permettre une hausse des services aux passagers (concrétisation des avantages) et répondre aux exigences des intervenants.*
        - Description : Des changements de dernière minute à la portée du programme d'expansion de GO visant à s'assurer que les résultats de planification des fondations ferroviaires et de la modélisation sont pris en considération – nécessite la définition de la configuration de l'infrastructure pour appuyer la fréquence accrue du service. Changement de portée découlant de l'influence ou de négociations menées avec des intervenants externes. Érosion possible des avantages s'il faut apporter des changements de dernière minute à la portée; il pourrait également y avoir une augmentation des coûts pour la modification des contrats de construction et des délais pour revoir ou modifier les stratégies d'approvisionnement.
        - Développements clés en 2018-2019 : Finalisation des études de capacité et d'utilisation des itinéraires afin de définir l'infrastructure nécessaire pour appuyer l'augmentation des services aux passagers. L'établissement d'un bureau des commandites au sein de Metrolinx pour veiller à la concrétisation des avantages et à la mise en œuvre de divers mécanismes de gouvernance en vue de gérer les changements apportés à la portée de façon systématique et efficace, et en mettant l'accent sur les avantages.

    - *Travaux de construction planifiés dans un milieu d'exploitation ferroviaire en service – risque de retard de la construction ou des services aux passagers*
        - Description : L'accès aux voies doit être optimisé afin que le volume des travaux planifiés pour l'expansion de GO puisse se faire sans avoir trop d'impact sur les services aux passagers (en tenant compte des augmentations prévues d'année en année en service ferroviaire de banlieue). Risque de réclamations importantes par les entrepreneurs (avec les coûts et les retards connexes) si jamais il n'y avait pas d'accès

au moment désiré, en plus d'une réduction de la productivité et d'une incidence sur les navetteurs.

- Développements clés en 2018-2019 : Équipe consacrée à la gestion de l'accès des travaux aux voies de façon à réduire l'impact sur les navetteurs. Conception d'un horaire intégré qui cerne les interdépendances entre les travaux de construction prévus dans les corridors ferroviaires de façon à ce qu'ils soient mieux gérés. Mise à profit de moyens contractuels afin d'encourager les entrepreneurs à exécuter les travaux dans les périodes de travail consacrées.

- *Retard de réalisation de la portée du corridor ferroviaire de la gare Union (CFGU) en raison de la complexité de l'exécution des travaux dans la plaque tournante du réseau (la gare Union) et les alentours. Les travaux du CFGU doivent être terminés pour que les activités de construction suivantes puissent avoir lieu et qu'il puisse y avoir une augmentation de la fréquence de service.*
  - Description : Risque de retard de la réalisation de la portée du CFGU en raison de plusieurs facteurs, y compris : le défi unique que présente le site des travaux, au centre-ville de Toronto; l'exécution de plusieurs projets de construction dans un espace limité et avec des périodes de travaux et des points d'accès limités; la propriété partagée de la gare Union entre plusieurs intervenants; les droits aériens au-dessus du CFGU; les interactions avec plusieurs intervenants, y compris la Ville de Toronto, VIA, le CN, Parcs Canada, Waterfront Toronto et les communautés locales.
  - Développements clés en 2018-2019 : Efforts efficaces continus d'approvisionnement et de construction afin de veiller au respect du calendrier prévu. Progrès dans la négociation d'ententes avec différents intervenants (p. ex., Ville de Toronto, VIA Rail) au sujet de l'accès aux travaux de construction complets.

- *Il faut faire l'acquisition d'un nombre important de propriétés publiques et privées pour mener les travaux de construction – risque de retards si les propriétés ne sont pas disponibles comme prévu.*

  - Description : Risque de retard si les besoins en matière de propriétés ne sont pas cernés rapidement ou s'ils ne sont pas fondés sur le volume d'acquisitions nécessaire. Dans certains cas, les travaux de construction ne peuvent pas commencer sans qu'il y ait eu l'acquisition de certaines propriétés. Quand les négociations entre acheteur consentant et vendeur consentant échouent, Metrolinx peut exproprier, mais alors avec un impact sur le calendrier.
  - Développements clés en 2018-2019 : L'acquisition des propriétés se poursuit. L'amélioration de la définition de la portée du programme d'expansion de GO (c.-à-d., l'infrastructure nécessaire) a permis de mieux établir les priorités des efforts d'acquisition. Engagement continu d'intervenants municipaux et signalement des enjeux aux échelons supérieurs pour veiller à l'acquisition en temps opportun des propriétés publiques.

- *Risques au niveau de la gestion du changement* : Le rythme accru de changement et le risque de ne pas pouvoir atteindre les résultats opérationnels attendus en raison de la gestion du capital humain, de l'absence des compétences, processus, outils et techniques nécessaires, ou d'une gestion du changement inadéquate. Un risque au niveau de la gestion du changement a été cerné :
    - *Engagement prématuré aux projets sans données probantes adéquates*

        - Description : La possibilité de s'engager de façon prématurée dans des projets sans posséder de données probantes adéquates en raison de l'absence de solides processus internes ou de décideurs externes. L'engagement prématuré à un projet ou à une initiative qui ne se trouve qu'aux toutes premières étapes de la planification et de la conception pourrait faire en sorte que l'on ne comprend pas assez bien les coûts et les calendriers de mise en œuvre.
        - Développements clés en 2018-2019 : Pendant sa réunion de décembre 2018, le Conseil d'administration de Metrolinx a ordonné aux employés de veiller à ce que toutes les analyses de rentabilité réalisées pendant le cycle de vie des projets et programmes de Metrolinx au-delà de 50 millions de dollars soient rendues publiques avant toute prise de décisions du conseil d'administration à cet égard. Un document de lignes directrices de l'analyse de rentabilité a été rédigé et déployé dans le but d'uniformiser les processus et de simplifier la production des analyses de rentabilité; on offre également soutien et formations aux employés internes, aux municipalités et aux autres intervenants sur les analyses de rentabilité.

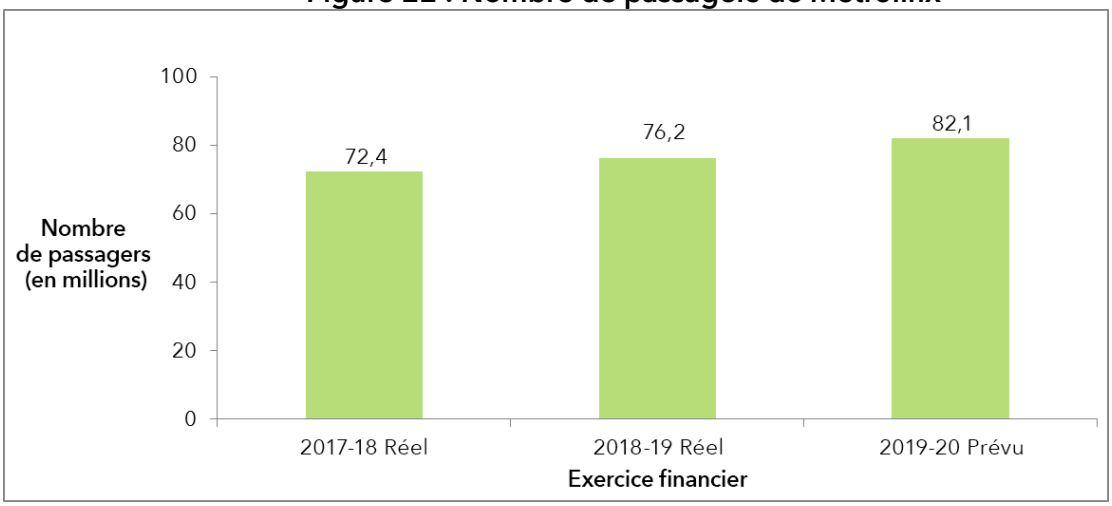
    En 2019-2020, Metrolinx continuera de mettre l'accent sur la création d'une culture de prise de décisions axée sur les risques : elle déploiera les énoncés approuvés de propension au risque et les niveaux de tolérance, de même qu'un plan de formation sur les risques pour tous les paliers de l'organisation. Elle mettra également à jour les critères d'évaluation du risque et améliorera différents points de la politique et du cadre de gestion du risque. La fonction de gestion du risque continuera de cerner, d'évaluer et de produire des rapports sur les risques actuels et émergents, et veillera à ce que l'on discute de façon continue des risques à tous les paliers de l'organisation.

Annexe

Hypothèses clés

Hypothèses clés : Nombre de passagers du transport en commun

Figure 22 : Nombre de passagers de Metrolinx



Au cours de l'exercice financier 2018-2019, Metrolinx a apporté de nombreuses améliorations à ses services afin d'en augmenter la qualité, la commodité et la valeur. Metrolinx offre un nombre accru de trajets en milieu de journée et aux heures de pointe sur les lignes de Lakeshore East et West, un nouveau service accru sur le corridor de Kitchener, un service ferroviaire accru en semaine entre Niagara Falls et Toronto, de même qu'un nouveau service d'autobus amélioré à l'échelle du réseau de GO Transit. Metrolinx a également lancé son programme de déplacements gratuits pour les enfants en mars 2019, permettant ainsi aux familles de se déplacer facilement sans trop dépenser avec GO.

Le nombre réel de passagers en 2018-2019 dépasse de 3,1 % les prévisions, avec une forte augmentation du nombre d'embarquements à bord des trains en semaine et les week-ends, comparativement au dernier exercice financier.

Pour l'exercice financier 2019-2020, on estime que le nombre total de passagers du transport en commun sera de 7,7 % plus élevé que le nombre de passagers de l'exercice actuel (2018-2019). La majeure partie des passagers d'UP Express continuent à être ceux qui vont à l'aéroport; le nombre de passagers a augmenté de 14,1 % entre 2017-2018 et 2018-2019, avec une augmentation tant au niveau des navetteurs que des passagers de l'aéroport Pearson.

Le nombre de passagers est calculé comme étant le nombre d'embarquements à bord des trains, auquel s'ajoute le nombre d'embarquements à bord des autobus, déduction faite des correspondances dans les trajets de train et d'autobus.

Hypothèses clés : Augmentation des tarifs

Metrolinx a apporté plusieurs changements aux tarifs de GO le 20 avril 2019. Dans le but de mieux harmoniser les tarifs de GO pour les trajets de courte distance, le prix des trajets d'environ 10 kilomètres et moins a été réduit à 3,70 $ (PRESTO) ou à 4,40 $ pour les billets imprimés aller simple (non-PRESTO), ce qui représente une réduction de 40 % pour les tarifs PRESTO et de 22 % pour les tarifs non-PRESTO pour certains trajets.

Metrolinx a également mis en œuvre une modeste augmentation des tarifs pour les trajets plus longs afin de continuer d'offrir plus de services et de correspondances aux clients, tout en améliorant leur expérience dans le réseau GO et en compensant la pression des coûts inflationnistes. Les tarifs des trajets supérieurs à environ 10 kilomètres ont augmenté d'environ 4 % quand on utilise PRESTO tandis que le prix d'un billet imprimé aller simple (non-PRESTO) a augmenté d'environ 10 %. À l'heure actuelle, 92 % des trajets sur GO Transit sont payés à l'aide de PRESTO. Metrolinx encourage les clients qui utilisent des billets papier à opter pour la carte PRESTO pour payer le tarif le plus bas. Avec ce changement tarifaire, le nouveau rabais de PRESTO passe de 11 à 16 % comparativement aux billets papier aller simple. Les tarifs UP Express ne changent pas.

Les augmentations de tarifs visent à être modérées et uniformes, de manière à compenser l'augmentation annuelle des coûts d'exploitation de Metrolinx, en raison de l'ajout de nouveaux services et de l'augmentation des coûts dans le marché.

Hypothèses clés : Carburant diesel

Pour l'exploitation des transports en commun, le diesel est un facteur crucial. En raison de sa constitution à base de pétrole, le diesel subit les fluctuations du marché pétrolier en fonction de l'offre et de la demande. Les fluctuations sont généralement raisonnables, mais des changements importants peuvent se produire à tout moment. Metrolinx effectue des opérations de couverture en vue de compenser l'augmentation des prix du carburant et de se fonder sur des hypothèses de stabilité du prix du carburant pour sa planification annuelle. Bien que ces mesures aident à atténuer les risques associés au prix du carburant, ceux-ci ne peuvent pas entièrement être prévus ni éliminés. D'après le volume prévu pour 2019-2020, la hausse du coût unitaire du diesel pourrait entraîner un déficit évalué à entre 4,2 millions et 12,6 millions de dollars, voire plus, selon le pourcentage de la hausse.

La Figure 23 ci-dessous établit la liste des prix du carburant utilisés dans le Plan d'activités de l'exercice 2019-2020, ainsi que les déficits budgétaires résultant d'une possible augmentation des prix du diesel.

Figure 23 : Volatilité du prix du carburant pour Metrolinx

Budget carburant diesel 2019-2020 – impact du changement du coût unitaire

Impact potentiel sur le budget (en millions $)

Unité opérationnelle	Prix/litre direct ($)	Prix/litre externe	Volume au budget (en millions de litres)	Budget total (en millions $)	Augmentation du prix de 5 %	Augmentation du prix de 10 %	Augmentation du prix de 15 %
Autobus	1,04 $	1,14 $	23,85 $	25,06 $	-1,25 $	-2,51 $	-3,76 $
Train	0,92 $	1,02 $	61,33 $	56,50 $	-2,82 $	-5,65 $	-8,47 $
UP	0,92 $	1,02 $	2,95 $	2,72 $	-0,14 $	-0,27 $	-0,41 $
Total général			88,13	84,28 $	-4,21 $	-8,43 $	-12,64 $